

Tarja Ollonqvist

ESIMIESTEN TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELUN SEKÄ
SEURANNAN OHJAUS JA TUKEMINEN
CASE: Länsirannikon Koulutus Oy

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2013

ESIMIESTEN TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELUN SEKÄ SEURANNAN OHJAUS JA TUKEMINEN CASE: LÄNSIRANNIKON KOULUTUS OY

Ollonqvist, Tarja

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Toukokuu 2013

Ohjaaja: Jullenmaa Marja-Liisa

Sivumäärä: 46

Liitteitä: 3

Asiasanat: toiminta- ja taloussuunnittelu, vuosikello, ennuste, prosessi

Opinnäytetyön aiheena oli esimiesten toiminta- ja taloussuunnittelun sekä seurannan ohjaus ja tukeminen. Kohdeorganisaationa oli toisen asteen ammatillinen oppilaitos Länsirannikon Koulutus Oy, WinNova (myöhemmin WinNova). Kohdeorganisaation toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello toimi tutkimuksen lähtökohtana. Vuosikellosta valittiin toiminnot, jotka toimivat keinoina kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Valitut keinot olivat prosessikuvausten laatiminen ja ohjeiden luonti.

Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen, koska WinNova on vielä toimintansa alkutaipaleella ja yhteiset toimintatavat ovat vasta muotoutumassa. Valitut keinot tulivat tarpeeseen, koska tutkimuksen tuotoksena syntyneitä prosessikuvauksia ja ohjeita ei WinNovassa vielä ollut.

Prosessikuvausten osalta aineiston keräys suoritettiin avoimena ryhmähaastatteluna. Haastattelujen tulokset vietiin suoraan WinNovassa käytössä olevaan IMS-ohjelmistoon. Tällä varmistettiin se, että tulokset tuli heti tallennettua, ne olivat heti muokattavissa ja esimiesten käytettävissä. Ohjeet syntyivät opinnäytetyön tekijän toimesta eikä niissä käytetty haastatteluja.

Kehittämistyön konkreettisena tuotoksena syntyivät toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan sekä ennusteen päivityksen prosessikuvaukset. Lisäksi syntyivät talouden suunnittelussa ja seurannassa käytettävien ohjelmien käyttöön tarkoitetut ohjeet. Prosessikuvaukset ja ohjeet toimivat esimiesten tukena ja niihin voi aina tarvittaessa palata WinNovan intranetissä. Mikäli toimintaan tulee muutoksia kuvaukset ja ohjeet päivitetään uusien tilanteiden mukaisiksi.

TO INSTRUCT AND SUPPORT THE MANAGERS IN THEIR WORK WITH
THE PLAN OF ACTION AND FINANCIAL PLANNING AND CONTROLLING
CASE: WEST COAST EDUCATION LTD

Ollonqvist, Tarja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree
May 2013

Supervisor: Jullenmaa Marja-Liisa

Number of pages: 46

Appendices: 3

Keywords: plan of action, plan of financial, yearclock, forecast, process

The purpose of this thesis was to instruct and support the managers in their work with the plan of action and financial planning and controlling. The target organisation was West Coast Education Ltd, WinNova (later WinNova) who gives secondary education. The plan of action and financial areas from the year clock were chosen to be the basis of this thesis. The functions from the year clock were chosen to the means to reach the focus of this thesis. The chosen functions were process descriptions and making of the instructions.

The purpose of this thesis was timely, because WinNova is still in the early stages of its operation and has no valid common procedures yet. The chosen functions were needed, as WinNova didn't have process descriptions and instructions ready yet.

The material of the process descriptions was collected by open team interviews. They were registered straight in to WinNova's IMS-software. This way we ensured the results being straight stored, editable and available. The researcher made instructions for use.

The concrete results of this thesis were the process description of the making of the plan of action, making of financial planning and that of economic forecasting. The instructions for the financial planning and economic controlling software were generated too. These process descriptions and instructions support the work of the managers and can be used when needed. The results can be found in WinNova's Intranet and are updated when changes are made in the operation.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA	6
2.1 Kohdeorganisaation esittely	6
2.2 Kehittämistyön lähtökohdat	9
3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA RAJAUS	10
4 PROSESSIT	12
5 TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELU	17
5.1 Toiminnan ja talouden ohjaus	18
5.2 Toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello	24
5.3 Budjetointi	27
6 KEHITTÄMISTYÖN SUORITTAMINEN	29
6.1 Lähestymistapa	29
6.2 Menetelmät	29
7 PROSESSIKUVAUSTEN JA OHJEIDEN LUONTI	32
7.1 Prosessikuvaukset	32
7.1.1 Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta	32
7.1.2 Ennusteen päivitys	37
7.2 Talouden suunnittelussa ja seurannassa käytettävät ohjelmat ja ohjeet	41
7.3 Yhteenveto	43
8 JATKOTOIMENPITEET	45
LÄHTEET	47
LIITEET	

1 JOHDANTO

Esimiehet ovat oman alansa ehdottomia asiantuntijoita, mutta harva on ammatillisen koulutuksensa yhteydessä saanut laajempaa talouskoulutusta. Esimiesten tulisi omata ainakin perustiedot taloudesta sekä ymmärrys päätösten taloudellisista vaikutuksista. Oli sitten kysymys tuloista tai menoista, ne ovat aina seurausta jostakin. Jotta taloutta voi ymmärtää, pitää ymmärtää riippuvuussuhteita toiminnan ja tekemisen sekä niiden taloudellisten seurausten välillä. Esimiehen on hyvä osata hyödyntää taloudenohjaukseen tarkoitettuja välineitä esimerkiksi taloussuunnitelmia, taloushallinnon tietojärjestelmiä ja johdon talousraportteja. (Raudasoja & Johansson 2009, 14-17.)

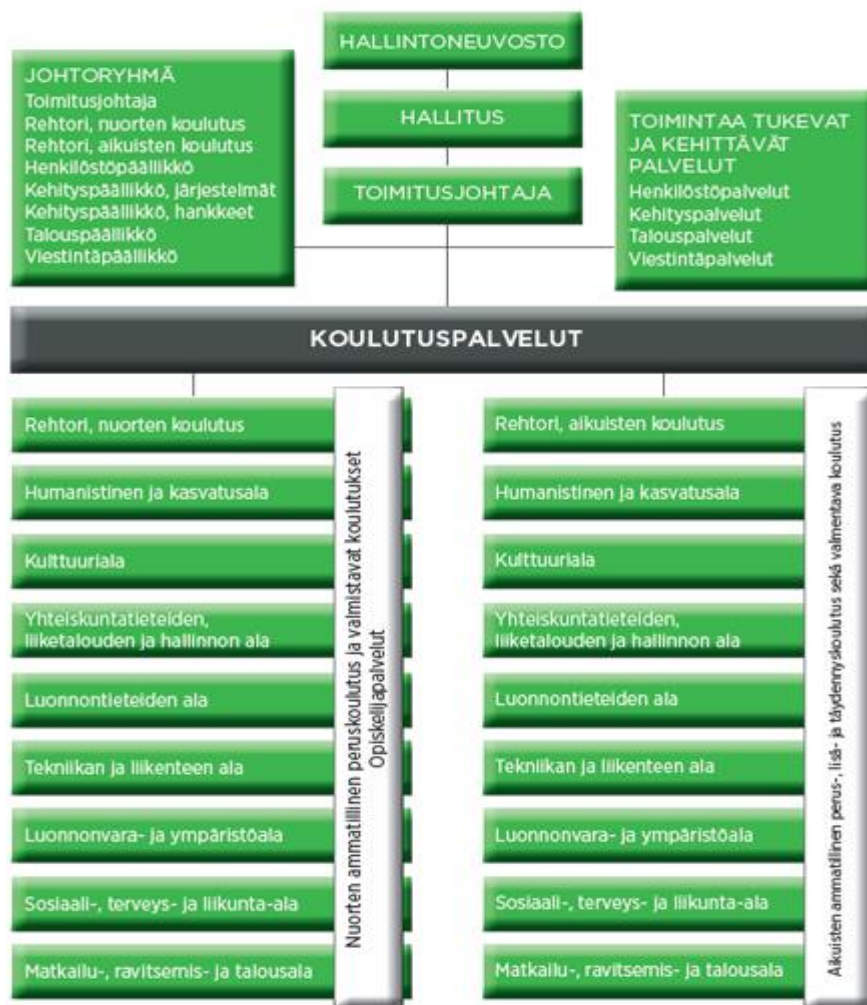
Kehittämistyön kohteena on toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä Länsirannikon Koulutus Oy, WinNova. Esimiesten taloussuunnittelun ohjaus ja tukeminen ovat tärkeitä asioita ja myös ajankohtaisia, koska yhtiö on vielä melko uusi. Neljän eri toimijan yhdistäminen tuo omat haasteensa toiminnalle. On tärkeää luoda yhteiset toimintatavat. Prosessikuvaus ja erilaiset ohjeet ovat hyviä keinoja ohjata toimintoja ja tehdä niitä ymmärrettäviksi.

Tässä kehittämistyössä tapaustutkimuksen avulla tuotetaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa toiminnan ja talouden suunnittelun prosessikuvauksista. Lisäksi opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisena tuotoksena syntyy ohjeita talouden suunnittelun ja seurannan apuna oleviin ohjelmiin. Aineiston keräyksessä käytetään avointa haastattelua ja avointa ryhmähaastattelua. Kehittämistyön tavoitteena on esimiesten toiminta- ja taloussuunnittelun sekä seurannan ohjaus ja tukeminen.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

2.1 Kohdeorganisaation esittely

WinNovan päätoimialana on toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäminen. Yhtiö voi järjestää muutakin koulutusta, kehitystoimintaa, valmennusta ja konsultointia. Yhtiö toimii Satakunnan ja Varsinais-Suomen alueella. Lisäksi yhtiö toimii kansallisesti ja kansainvälisesti valitsemillaan osa-alueilla. Yhtiö on aloittanut varsinaisen toimintansa 1.1.2010, kun Porin kaupunki, Rauman kaupunki, Länsi-Suomen ammatillisen aikuiskoulutuksen kuntayhtymä Innova ja Porin Aikuiskoulutussäätiö siirsivät toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestämisen WinNovalle.



Kuvio 1. WinNovan organisaatiohierarkia (WinNovan intranet 2013)

WinNova vastaa työ- ja elinkeinoelämän sekä yksilöiden muuttuviin osaamistarpeisiin elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti. WinNovan koulutus antaa nuorille ja aikuisille ja ammattitaitoa vailla oleville sekä huippuosaajille työelämän tarpeita vastaavaa ammatillista osaamista. Sen toiminta tukee myös uuden työn syntyä ja tarjoaa väestölle sekä työ- ja elinkeinoelämälle valmiuksia sopeutua jatkuviin muutoksiin.

WinNova on monialainen ammatillinen oppilaitos, jolla on yli 30 eri perustutkintoon ja noin 90 eri ammatti- ja erikoisammattitutkintoon johtavaa koulutusta. Toimipisteitä WinNovalla on 30, henkilökuntaa 730 ja opiskelijoita noin 6000. WinNovan organisaatiohierarkiassa (Kuvio 1) ylimpinä ovat hallintoneuvosto ja hallitus. Varsinainen operatiivinen toiminta koostuu toimitusjohtajan vetämästä johtoryhmästä, nuorten ja aikuisten koulutuksesta sekä toimintaa tukevista ja kehittäivistä palveluista.

WinNovan omistavat Porin kaupunki, Rauman kaupunki, Laitilan kaupunki ja Porin Aikuiskoulutussäätiö. Yhtiön suurimpana rahoittajana on Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ministeriön rahoitus jakaantuu seuraavasti: ammatillinen peruskoulutus 46 miljoonaa euroa, ammatillinen lisäkoulutus 4,7 miljoonaa euroa ja oppisopimuskoulutus 5,7 miljoonaa euroa. Nämä koulutukset perustuvat koulutuksen järjestämislupaan.

Rahoituksesta noin kahdeksan miljoonaa euroa tulee Työ- ja elinkeinoministeriöltä ja se on tarkoitettu työvoimapolitiittisen koulutuksen järjestämiseen. Sekä Opetus- ja kulttuuriministeriö että Työ- ja elinkeinoministeriö rahoittavat hankkeita yhteensä noin kolmella miljoonalla eurolla. Loppu yhtiön rahoituksesta koostuu oppisopimuksen tietopuolisen koulutuksen myyntituotoista, muista myyntituotoista, opiskelijatyötuloista ja muista koulutustuotoista esimerkiksi yrityskoulutuksesta.



Kuvio 2. WinNovan strategiat (WinNovan intranet 2013)

WinNovan strategiat ovat ammattikoulutusstrategia, henkilöstöstrategia, viestintästrategia, kehittämisstrategia ja tiedonhallintastrategia (Kuvio 2), joista ammattikoulutusstrategia on WinNovan ydinstrategia. Siinä määritellään miten WinNovan päätuote eli koulutus tuotetaan. WinNovan toiminta perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämiin ammatillisen peruskoulutuksen ja lisäkoulutuksen sekä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän järjestämislupiin. Luvat on myönnetty Länsirannikon Koulutus Oy:lle, jonka koulutusta toteuttaa WinNova. WinNovaa johdetaan pedagogisista lähtökohdista. Koulutustoiminnan vahvistamiseksi ja kehittämiseksi oppilaitokselle on luotu koulutustoiminnan tukipalvelut. WinNovalla on järjestämislupa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaan ammatilliseen peruskoulutukseen Laitilan, Porin, Rauman ja Ulvilan kaupungeissa. Lisäksi aikuiskoulutusta voidaan toteuttaa kysynnän mukaisesti muuallakin kuin yhtiön varsinaisella toiminta-alueella. Päätoiminta-alue muodostuu Porin ja Rauman seutukunnista sekä Vakka-Suomesta. WinNova toteuttaa koulusta eri aloilla, joiden pääpaino voi olla paikallinen, alueellinen tai valtakunnallinen. Toimintaympäristöön liittyvien taloudellisten paineiden vuoksi koulutustilojen tulee olla riittävät, mutta kustannustehokkaat ja monipuolisesti yhteiskäytössä. WinNova järjestää työelämän tarpeiden mukaista koulutusta. Lähtökohtana on, että koulutuksessa hyödynnetään tietoverk-

koja ja erilaisia oppimisympäristöjä. WinNovassa on mahdollisuuksien mukaan osallistuttavissa mm. kansainväliseen työssäoppimiseen. (WinNovan intranet 2013.)

2.2 Kehittämistyön lähtökohdat

WinNovan organisaatio on jaettu varsinaiseen toimintaan ja tukipalveluihin. Varsinainen toiminta koostuu nuorten koulutuksesta ja aikuisten koulutuksesta. Sekä varsinainen toiminta, että tukipalvelut on jaettu pienempiin yksiköihin, kustannuspaikkoihin. Pääsääntöisesti yhden esimiehen vastuulla on yksi kustannuspaikka. Myös toiminnan ja talouden suunnittelu noudattaa edellä mainittua jakoa ja käytettävissä olevissa ohjelmissa edetään samaisen jaon mukaisesti. Toteutunutta tietoa saadaan ja suunnitelmia laaditaan kustannuspaikkakohtaisesti. Suunnitelmat laaditaan ja tiedot saadaan myös yhtiötasolla. Lisäksi tulot ja kustannukset on jaettu vielä kustannuspaikkoja pienempiin osiin ns. seurantoihin. Jaon perusteena on ollut esimerkiksi ammatillinen peruskoulutus, ammatillinen lisäkoulutus, työvoimakoulutus, oppisopimuskoulutus ja hankkeet.

WinNovan strategia toimii taloudellisen toiminnan ja suunnittelun pohjana. WinNovalla on käytössään myös toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello, joka auttaa johtoa ja esimiehiä hahmottamaan vuoden periodiin sisältyvät toiminnan ja talouden asiat. Vuosikellossa olevat toiminta- ja taloussuunnitelma sekä ennuste ovat kumpikin tärkeitä suunnittelun apuvälineitä ja ne ovatkin käytössä. Kummastakaan näistä ei ole vielä tehty prosessikuvausta. Talouden suunnittelussa ja seurannassa käytettävät ohjelmat ovat uusia ja ohjeet siitä miten ohjelmia käytetään puuttuvat vielä.

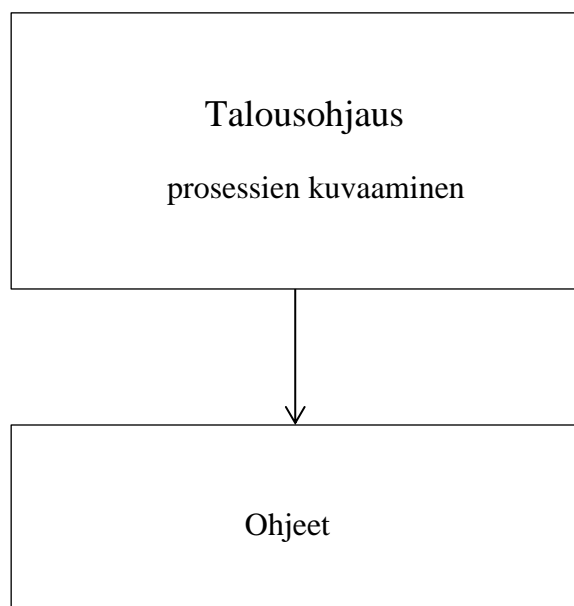
3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA RAJAUS

Tämän kehittämistyön tavoitteena on esimiesten toiminta- ja taloussuunnittelun ja seurannan ohjaus ja tukeminen. Keinoja tavoitteen saavuttamiseksi ovat prosessikuvausten ja ohjeiden tekeminen. Prosessikuvaukset tehdään toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnasta sekä ennusteen päivityksestä. Lisäksi tehdään kuvalliset ohjeet talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyvien ohjelmien käytöstä.

Prosessikuvausten tarkoituksena on tehdä toiminnot läpinäkyviksi ja ymmärrettäviksi. Prosessikuvausten avulla on myös mahdollista ohjata toiminnan ja talouden suunnittelua ja seurantaan niin, että kaikki toimisivat samalla tavalla. Kuvaukset vastaavat kysymyksiin: ”Kuka?”, ”Miten?”, ”Milloin?”. Tämän tutkimuksen prosessikuvausten tekemistä helpottaa se, että WinNovassa monesta muusta toiminnosta on jo tehty prosessikuvaus. Haastatteluissa mukana olevilla on kuvausten tekemisestä aiempaa kokemusta, samoin opinnäytetyön tekijällä. Myös kuvausten tekemiseen tarkoitettu ohjelmisto on entuudestaan tuttu. Kuvausten ja ohjeiden varsinaisena kohderyhmänä ovat tulosvastuulliset esimiehet. Kuvaukset ja ohjeet ohjaavat ja tukevat toimintaa. Tarvittaessa esimies voi aina palata kuvauksiin ja ohjeisiin, jos jokin kohta on päässyt unohtumaan. Kuvausten ja ohjeiden tekemisessä on ajatuksena myös se, että ne toimivat uuden henkilön ohjauksessa ja neuvonnassa.

WinNovan toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello toimii tämän kehittämistyön lähtökohtana. Vuosikelloon on merkitty toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyviä asioita. Tässä kehittämistyössä keskitytään toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan ja ennusteen päivityksen prosessikuvauksiin. Siten esimerkiksi tilinpäätös, valti-onosuus, Opetushallituksen (oph) tiedonkeruu ja työvoimapolitiittisen koulutuksen tarjoukset on rajattu tästä tutkimuksesta pois. Toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyy edellä mainittujen asioiden lisäksi paljon muuta. WinNovassa huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi henkilöstökulut ja aloituspaikat. Myös nämä asiat on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska ovat yksinäänkin niin suuria kokonaisuuksia, että niistä saisi erilliset opinnäytetyöt.

Opinnäytetyön tärkeimmät osa-alueet on kuvattu kuviossa 3 Esimiesten toiminta- ja taloussuunnittelun ja seurannan tukeminen. Talousohjaus - prosessien kuvaaminen sisältää toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan sekä ennusteen päivityksen prosessikuvaukset. Ohjeet muodostuvat Basware ohjelmatalon Business Planning ja Johdon raportointi -ohjelmien kuvallisista ohjeista: ennusteen syöttö, talousarvion syöttö, johdon raportointi.



Kuvio 3. Esimiesten toiminta- ja taloussuunnittelun ja seurannan tukeminen

4 PROSESSIT

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Organisaation kannalta kiinnostavia prosesseja ovat prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. Nämä prosessit esitetään yleensä prosessikartassa. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen. Jotta organisaatio voi toimia, tarvitaan myös tukiprosesseja. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat mm. strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen ja rahoituksen suunnittelu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122.)

Prosessin kuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt esimerkiksi henkilöstö, menetelmät ja työkalut. Prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty esitys, jossa graafisesti esitetään prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. Prosessin toiminto koostuu joukosta tehtäviä. Tehtävät ovat yleensä yksilön suorittamia käytännön toimenpiteitä. Tehtävänkuvaus on tietystä tehtävästä laadittu kirjallinen esitys, jossa usein kuvataan tehtävässä vaadittavat suoritukset ja työmenetelmät sekä vastuut. Prosesseja kuvataan eri tarkoituksia varten, esimerkiksi prosessien johtaminen, ongelmien ratkaisu tai tietojärjestelmien kehittäminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123-136.)

Prosessi vastaa kysymykseen miten. Kysymykset kuuluvat: miten organisaatiossa tunnistetaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, miten edetään vaihe vaiheelta eteenpäin ja miten asiakas lopulta saa tuotteen tai palvelun jota oli hakemassa. Prosessiajattelun säistäminen ei tapahdu noin vaan, tarvitaan ylimmän johdon sitoutumista ja asian esillä pitoa arkipäivässä. Jokaisessa organisaatiossa voidaan todeta, että prosessit ovat olemassa, niitä vain ei ole välttämättä nostettu esille ja läpinäkyväksi. Jokaiselle prosessille on tärkeää nimetä prosessin omistaja. Ilman selkeää omistusvastuuta ja roolia prosessityö jää helposti keskeneräiseksi. Prosessin omistajan tehtävä ja rooli on vastata prosessin toimivuudesta ja kehittämisestä. Hänen on otettava vastuuta kokonaisuuden toimin-

nasta ja puututtava ongelmakohtiin, heikkouksiin ja käytännön ongelmiin. (Voutilainen, Ritola & Moisio 2001, 128-129.)

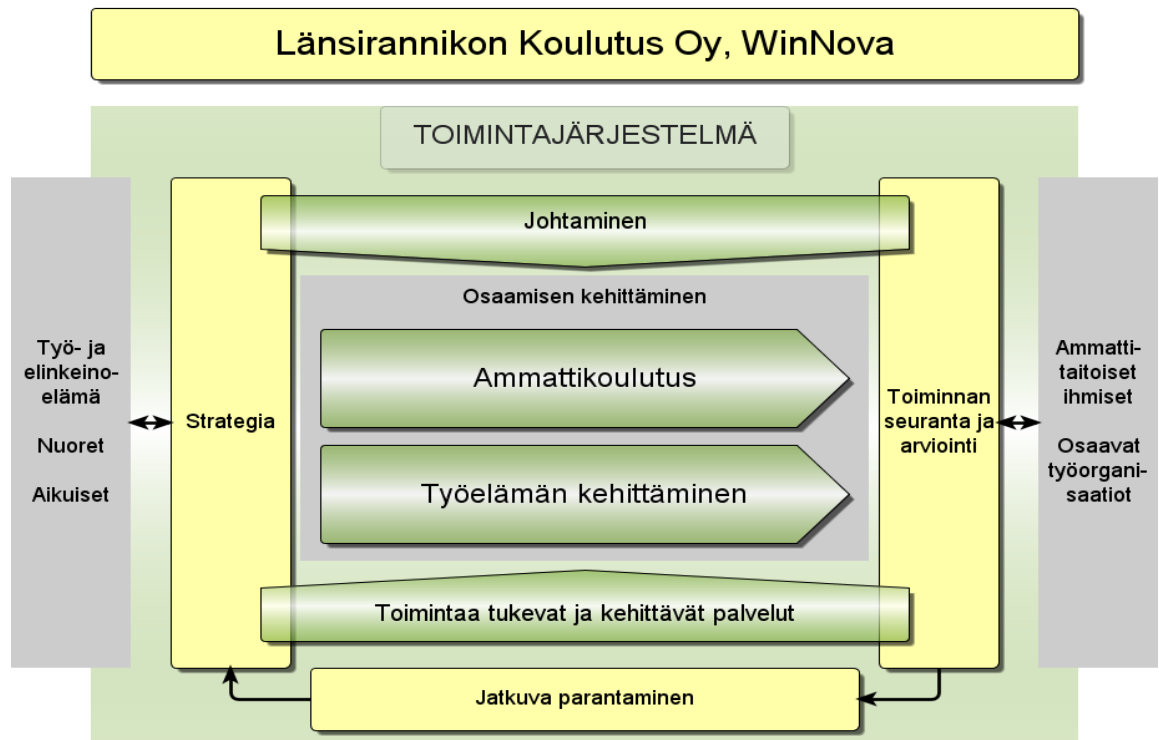
Prosessien kuvaamisen tarkoituksena on saada organisaation toimintatavat näkyväksi. Jotta voimme miettiä toimintatapojemme kehittämistä, meidän pitää ensin tietää miten toimimme tällä hetkellä. Ennen kuin prosesseja voidaan kuvata ja täsmällisesti määritellä, ne on tunnistettava. Tunnistamisella tarkoitetaan prosessien rajaamista muista prosesseista. Prosessien tunnistaminen koostuu keskeisempien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Erityisen tärkeää on heti ensimmäiseksi selvästi määritellä, mihin prosessilla pyritään, ja tämän jälkeen, mistä prosessi alkaa ja päättyy. Prosessien tunnistamista seuraa niiden sisällön määrittely ja kuvaaminen. Jos prosessikehitystyö lopetetaan tähän vaiheeseen, voidaan kysyä, miksi hankkeeseen edes ryhdyttiin. Kun toiminta on organisoitu suunniteltujen prosessien mukaisesti, mitataan prosessien suorituskkyä, josta saadun tiedon perusteella toimintaa ja prosesseja voidaan edelleen kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 114-116.)

Laamanen ja Tinnilä (2009, 121) samoin kuin Virtanen ja Wennberg (2005, 118) toteavat, vaikkakin hieman eri nimillä, että prosessit jaetaan sen mukaan mikä on organisaation ydintoimintaa ja mikä avustaa tätä toimintaa. Käytännössä ei siis ole suurta väliä sillä, miten prosessit luokitellaan, kunhan muistetaan aloittaa prosessien tunnistaminen organisaation ydintoiminnasta. Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä - niitä tehtäviä, joita varten yritys on olemassa. Ydinprosessit ilmaisevat, miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosesseja vaan tukiprosessit ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten.

Kun organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksesta on selkeä käsitys voidaan prosessien tunnistaminen aloittaa. Ensimmäiseksi on hyvä kysyä: minkälaisia asiakkaita meillä on - keitä varten olemme olemassa? Toinen keskeinen kysymys tunnistamisessa on, mihin asiakkaiden tarpeisiin organisaatio pyrkii vastaamaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 119-120.) Myös Voutilainen, Ritola ja Moisio (2001, 128) toteavat: Prosessit vas-

taavat kysymykseen miten. Prosessit ovat tekemistä. Ne kertovat, mitkä ovat ne palvelut ja työskentelymuodot, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät.

Prosessien tunnistamisen jälkeen, seuraava vaihe on prosessien määrittely ja kuvaaminen. Prosessien määrittelyssä on kysymys prosessien sisällön täsmentämisestä. Käytännössä tämä tapahtuu kuvaamalla prosessien keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä kuhunkin prosessien vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät. Prosessien kuvaus ei saa olla itsetarkoitus. Prosessien kuvaukset ovat prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen sekä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnon apuvälineitä. Ennen prosessien kuvauksen aloittamista on mietittävä, minkä tason prosessikuvausta tarvitaan. Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta. Prosessikartassa näkyvät organisaation ydinprosessit sekä keskeisimmät tukiprosessit. Prosessikartta on mahdollista piirtää pääprosessien tunnistamisen jälkeen. Prosessikartasta ei selviä, minkälaisista toimintojen sarjoista eli osaprosesseista ydinprosessit ja tukiprosessit täsmällisesti koostuvat. (Virtanen & Wennberg 2005, 121-124.)



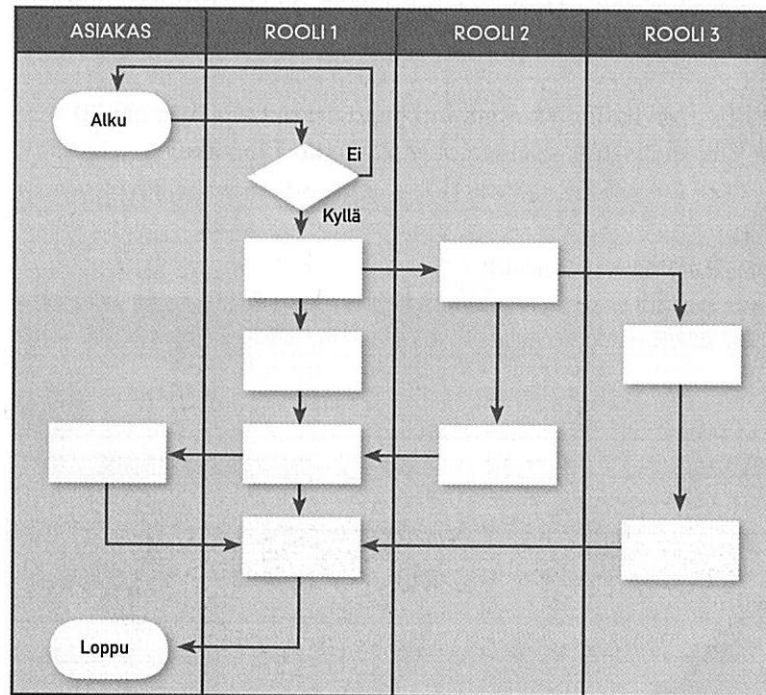
Kuvio 4. WinNovan prosessikartta (WinNovan intranet 2013)

WinNovassa on tehty prosessikartta (Kuvio 4). Karkean prosessikartan lisäksi on tehty toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello, johon palataan luvussa 5. WinNova toteuttaa palvelunsa ja tuotteensa prosessimaisella toimintamallilla, johon sisältyy prosessien, niiden välisten riippuvuuksien ja yhteisten resurssien määrittely. Toiminnan vaikuttavuus ja menestys perustuu toisiinsa liittyvien toimintojen määrittelyyn ja prosessimaiseen hallintaan, jossa resursseja johdetaan ja käytetään siten, että toimintaan suunnatuista panoksista saadaan tavoitteiden mukaisia tuotoksia. Prosessi muodostuu toisiaan seuraavista vaiheista: suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja parantamisesta.

WinNovan prosessit kuvataan Integrated Management Systemsin (IMS) avulla. IMS on selainpohjainen ohjelmisto, joka sisältää prosessityökalun. Työkalun avulla voi kuvata ja kehittää prosesseja. Prosesseihin liittyvät asiakirjat, työ- ja toimintaohjeet voidaan tallettaa samaan paikkaan kuin prosessikuvaukset. Työ helpottuu ja nopeutuu, kun kaikki materiaali on yhdessä paikassa. (IMS Business Solutions Oy:n verkkosivut.)

WinNovan johto vastaa suunnasta vision ja strategian mukaisesti, asettaa organisaation päämäärät ja sopii tavoitteet, sitoutuu prosessimaiseen toimintamalliin sekä hyväksyy prosessikartan (Kuvio 4). Johto myös varmistaa, että prosessit tukevat strategisia tavoitteita. Lisäksi johto nimeää ja vastuuttaa prosessin omistajat, varmistaa, että prosessin omistajilla on tarvittava osaaminen, päättää resurssien käytöstä sekä seuraa prosessien suorituskyyä ja tuloksia. (WinNovan intranet 2013.)

Prosessien kuvauksessa lähdetään yleensä liikkeelle ydinprosessien kuvaustasosta. Tämä kuitenkin toimii vain alustana varsinaisten työprosessien määrittelylle. Työprosessien kuvaamisessa käytetään työnkulkukaavioita (Kuvio 5), jotka kuvaavat toimintojen etenemisen organisaatioyksikön sisällä sekä kertovat eri toiminnoista vastaavat henkilöt. Helppolukuisuus on tärkeää muistaa työnkulkukaavioita laadittaessa. Yhdessä kaaviossa ei kannata yrittää saada näkymään kaikkea, vaan kukin laatikko voidaan tarvittaessa purkaa omaksi osaproessin kuvaukseksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 124-126.)



Kuvio 5. Prosessin työkulukukaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 125)

WinNovan prosessit kuvataan yhteistyössä prosessien omistajien ja henkilöstön kanssa ja ne ovat koko henkilöstön käytössä WinNovan intranetin kautta. Vastuuhenkilö vastaa prosessin määrittelystä, kuvaamisesta, mittaamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä koko prosessin osalta. Prosessikuvauksissa laaditaan yhteenveto, prosessikaavio ja vaiheiden kuvaukset.

Yhteenvedossa määritellään prosessin tarkoitus, omistaja, asiakkaat ja sidosryhmät, asiakastarpeet ja -vaatimukset, lähtö- ja lopputilanne sekä keskeiset resurssit. Lisäksi siinä määritellään menestystekijät, mittarit, ohjaus- ja kehittämismenettelyt sekä prosessin rajapinnat. Prosessikaaviossa kuvataan prosessin eteneminen ja prosessiin osallistuvien tehtävät. Vaiheiden kuvauksessa määritellään vastuut, kriittiset tekijät, menetelmät ja ohjeet sekä syntyvä ja jäljitettävä tieto. (WinNovan intranet 2013.)

Tämän kehittämistyön tuotoksena syntyvät WinNovan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan sekä talouden ennusteen päivityksen prosessikuvaukset, jotka käydään läpi luvussa 7.

5 TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELU

Toiminnan suunnittelussa pitää ottaa huomioon yrityksen ympäristö, jossa mm. omistajat luovat odotuksia ja asettavat tavoitteita yrityksen menestymiselle. Ympäristön huomioonottamisen jälkeen lähdetään tekemään suunnitelmia ja asettamaan tavoitteita eri osa-alueille. Suunnitelmien avulla ohjataan yritystä oikeaan suuntaan. Niiden pohjalta lähdetään toteuttamaan strategioita ja toimenpiteitä. Suunnitelmat toimivat myös yrityksen raportointijärjestelmissä vertailutietoina. (Alhola & Lauslahti 2009, 248.)

Myös WinNovan ympäristö mm. rahoittajat, omistajat ja asiakkaat luovat odotuksia, jotka pitää ottaa huomioon niin toiminnan kuin taloudenkin suunnittelussa. Tähän liittyen WinNova noudattaa toiminnassaan seuraavia toimintaperiaatteita:

Yhtiö toteuttaa koko peruskoulusta tulevan ikäluokan koulutustavoitetta yhteistyössä lukiokoulutuksen järjestäjien kanssa saavutettavuusperiaatteella eli nuorten tulee voida suorittaa toisen asteen koulutus pääsääntöisesti omasta kodistaan käsin. Tämän varmistamiseksi yhtiö pyrkii toimimaan siten, että toisen asteen koulutuksen aloituspaikat jakautuvat 16-vuotiaiden ikäluokkien suhteessa maankunnan neljän koulutukseen hakeutumisalueen kesken.

Koska ammatillisen koulutuksen halutaan palvelevan ensi sijassa oman lähialueensa aluekehitystyötä ja työvoimatarvetta, yhtiö tavoittelee kullakin hakeutumisalueella järjestettävän koulutuksen kohdentamista pääsääntöisesti tällä perusteella. Maakunnalliseen tai valtakunnalliseen koulutustarpeeseen varattavista aloituspaikoista yhtiö sopii erikseen muiden koulutuksen järjestäjien kanssa.

Yhtiö haluaa pitää maakunnan ammatillisen koulutuksen kapasiteetin täysimääräisesti käytössä. Tämän varmistamiseksi yhtiö sitoutuu tarvittaessa vaikuttamaan koulutuspaikkojen siirtoon maankunnan sisällä, ottaen kuitenkin huomioon edellä kohdassa 1 ja 2 esitetyt seikat.

Yhtiö käsittelee koulutuksen suunnittelussa ammatillista koulutusta opetusministeriön ammattiopistostrategian mukaisena kokonaisuutena. Yhtiön koulutustoiminta jakautuu

kahdeksi tulosalueeksi, joista toinen vastaa nuorten ammatillisesta perustutkintokoulutuksesta ja toinen aikuisten ammatillisesta koulutuksesta.

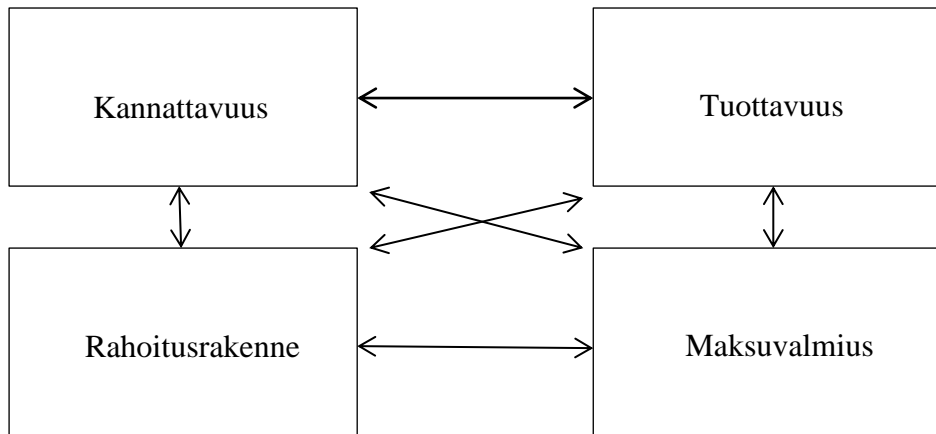
Yhtiö kattaa ammatillisesta koulutuksesta aiheutuvat kustannukset sille tulevalla täysimääräisellä valtionosuusperusteisella rahoituksella ja omatoimisella varainhankinnalla.

Yhtiö kehittää ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuutta sekä lukiokoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen yhteistyötä opetusministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Yhtiö toimii yhteistyössä muiden koulutuksen järjestäjien kanssa siten, että kaikilla peruskoulunsa päättäneillä on halutessaan mahdollisuus suorittaa yhdistelmäopintoja.

Yhtiö hoitaa ammatilliselle koulutukselle kuuluvaa työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää laajan yhteistyön periaatteella tavoitellen näin mahdollisimman suurta maakuntaan saatavaa kokonaishyötyä. (WinNovan intranet 2013.)

5.1 Toiminnan ja talouden ohjaus

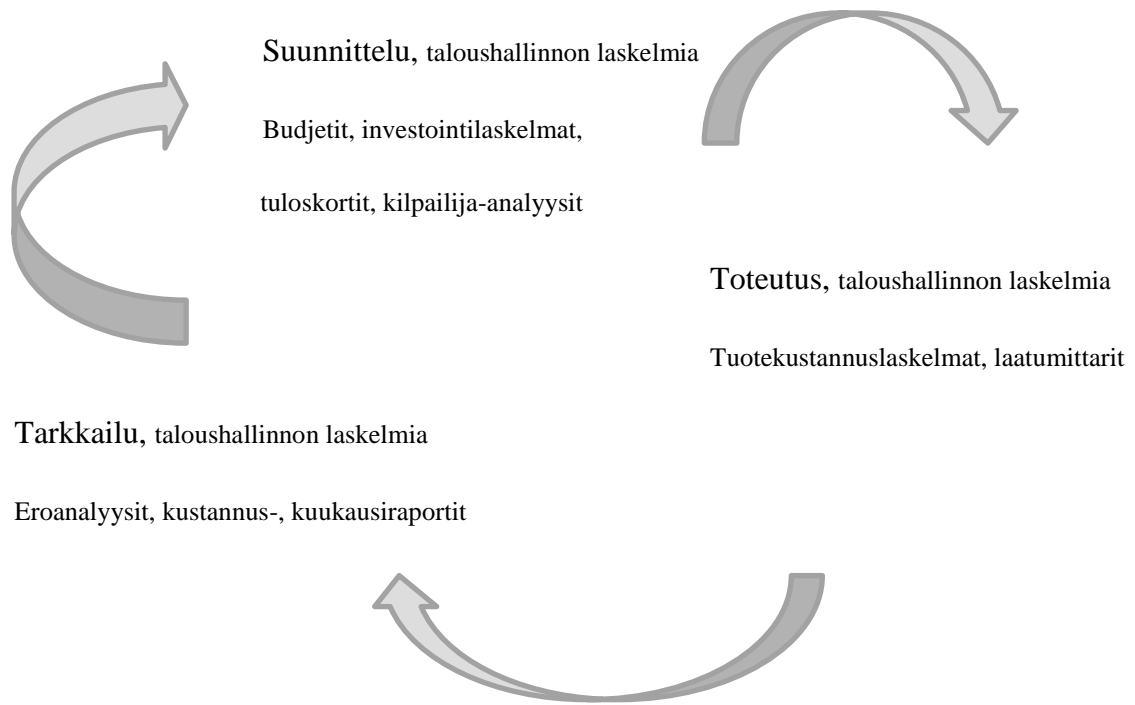
Yrityksen talousohjauksessa tarvittava laskennallinen tieto voidaan miettiä sen mukaan, millaisesta aikajänteestä on kysymys, miten se parhaiten milläkin aikajaksolla palvelee yrityksen johtoa. Sen pitää palvella yrityksen strategista johtamista, mutta myös lähitulevaisuuden, parin vuoden tavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi talousohjaus koskettaa myös yrityksen jokapäiväisten tehtävien hoitamista. (Viitala & Jylhä 2010, 297.) Talousohjaus on yritysjohtoon keskeisin keino varmistua liiketoiminnan elinkelpoisuudesta ja taloudellisesta menestymisestä. Mikään yritys ei pysy pystyssä, jos se tuottaa vähemmän kuin kuluttaa. Talousohjaus tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joita yrityksessä tehdään, jotta yrityksen taloudelliset tavoitteet (Kuvio 6) saavutettaisiin. Jotta yritys pysyy elinkelpoisena sen tulee toimia kannattavasti, sen pitää olla tuottava, maksukykyinen ja vakavarainen. (Viitala & Jylhä 2010, 294.)



Kuvio 6. Yrityksen talousohjauksen neljä tavoitetta (Viitala & Jylhä, 2010)

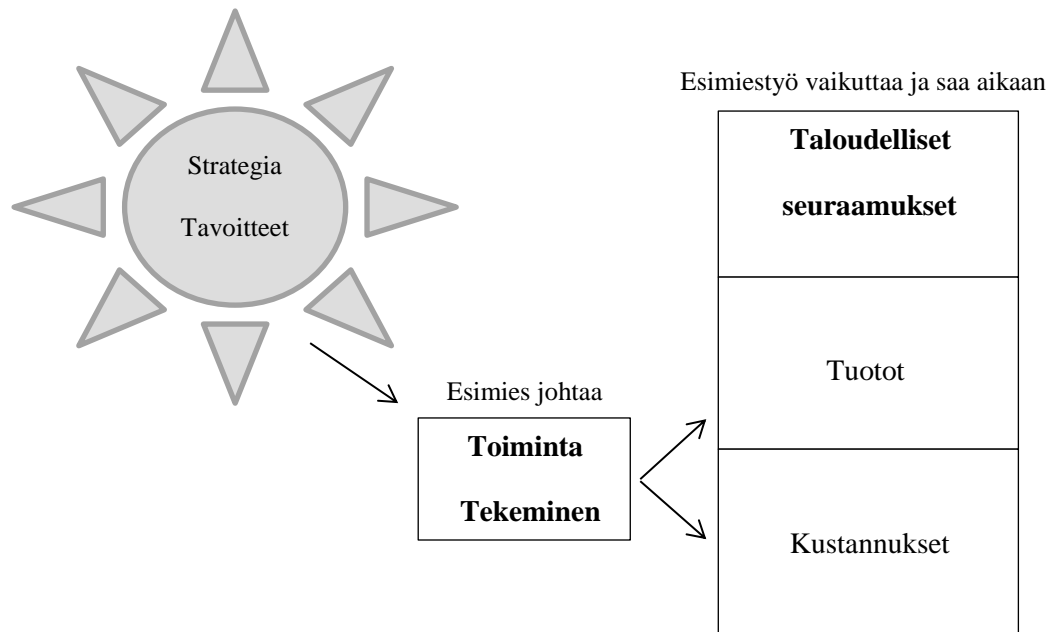
Johtamisen avulla yritystä ohjataan kohti sen asettamia tavoitteita. Johtaminen koostuu suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Suunnittelussa yrityksen päämäärät ja tavoitteet määritellään ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimet valitaan ja resurssit arvioidaan. Toteuttaminen tarkoittaa suunnitelmien toimeenpanoa ja valmiiksi saattamista sekä toiminnan johtamista kohti tavoitteita. Valvontaan kuuluu toteutuneiden toimien seuranta ja niiden vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin. Valvonnassa myös analysoidaan syntyneiden poikkeamien syitä ja pyritään reagoimaan niihin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 13.)

Talousjohtamisen tehtävät jaetaan siis suunnittelu-, toteuttamis- ja tarkkailutehtäviin (Kuvio 7). Suunnittelutehtävässä asetetaan toiminnalle myös taloudelliset tavoitteet. Tyypillinen esimerkki tästä on yrityksen budjettisuunnittelu. Toteuttamistehtävässä myös talousjohto toteuttaa suunnitelmat omalta osaltaan omissa tehtävissään esimerkiksi kehittämällä raportointi- tai tietojärjestelmiä tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Tarkkailutehtävissä talousjohto seuraa ja tarkkailee suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista. Talousjohto raportoi esimerkiksi kuukausittain toteutuneet tapahtumat tuloslaskelman osalta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 14.)



Kuvio 7. Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 13)

Raudasojan ja Johanssonin (2009, 17-18) mukaan talous, oli sitten kysymys tuloista tai menoista, on aina seurausta jostakin. Ymmärtääkseen taloutta, on ymmärrettävä riippuvuussuhteita, jotka ovat toiminnan ja tekemisen sekä niiden taloudellisten seurausten välillä. Liiketaloudessa tekemisillä on yhteys tuotoksiin. Liiketoiminnan tuotos, jota tavoitellaan, on mitattavissa rahassa. Se muodostuu henkilöstön tekemisten kautta syntyneiden tuotteiden tai palveluiden myyntituotosta, liikevaihdosta. Tekemisellä on yhteys myös menoihin. Tuotannontekijöiden hankkimisesta ja käyttämisestä aiheutuu kustannuksia (Kuvio 8). Esimiestyössä on mietittävä, miten tehokkaasti tätä työtä pystytään tekemään eli tuottavatko tekemiseen ja muihin resursseihin (mm. tilat ja laitteet) tehdyt uhraukset tulosta ja miten paljon.



Kuvio 8. Toiminnan ja talouden yhteydet (Raudasoja & Johansson 2009, 18)

Talouden johtamisessa keskeisiä tehtäväalueita ovat toiminnan ja talouden suunnittelu, seuranta ja valvonta. Jotta näitä osa-alueita hallitsisi, esimiehen tulee omata ainakin perustiedot taloudesta sekä ymmärtää päätösten taloudellisista vaikutuksista. Positiivinen asenne ja aito kiinnostus talousasioihin ovat myös tarpeen, koska harva esimies on oman ammatillisen koulutuksensa yhteydessä saanut laajempaa talouskoulutusta. (Raudasoja & Johansson 2009, 14.)

Esimiehen tulee ymmärtää ja osata selittää muille toiminnan ja talouden yhteydet eli mistä toiminnan kustannukset muodostuvat ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Hänen on pohdittava erilaisia syy- ja seurausyhteyksiä ja sen kautta löydettävä keinoja parantaa toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta. Koska esimies on oman toimintansa paras asiantuntija, taloudellisuuteen liittyvien keinojen mietintää ei ole hyvä jättää pelkästään taloushallinnon ammattilaisille. Talouden kokonaisuus tarkoittaa paitsi esimiehen oman yksikön menojen ja tulojen hallintaa, myös hänen edustamansa organisaation talouden kokonaisuuden ymmärtämistä - mistä rahat tulevat ja mihin ne menevät. On myös ymmärrettävä oma roolinsa osana tätä kokonaisuutta. (Raudasoja & Johansson 2009, 15.)

Esimiehen ja talouden ammattilaisen tulee osata keskustella keskenään, tämä edellyttää, että esimies tuntee keskeisimpien talouskäsitteiden sisällön; ilman yhteistä kieltä ja käsitteitä on vaikea käydä molempia osapuolia hyödyttävää keskustelua. Esimiehen tulee myös tietää toimenkuvaansa liittyvät taloushallinnon tehtävät, jotka voivat olla esimerkiksi joko rutiininomaisia laskujen tarkastamiseen ja tiliöintiin liittyviä tehtäviä tai vaativampia talouden suunnitteluun, ennakointiin ja raportointiin liittyviä tehtäviä. (Raudasoja & Johansson 2009, 15.)

Esimiehen on hyvä ymmärtää talouden suunnittelun ja seurannan merkitys sekä osata hyödyntää taloudenohjaukseen tarkoitettuja välineitä esimerkiksi taloussuunnitelmia, taloushallinnon tietojärjestelmiä ja johdon talousraportteja. Myös taloushallinnon ammattilaisten neuvoja ja apuja kannattaa käyttää hyväkseen. Esimiehen pitää myös seurata budjetin toteutumisraportteja sekä tehdä johtopäätöksiä ja korjaavia toimenpiteitä niiden pohjalta. Lisäksi tulee osata hyödyntää sisäisen laskennan tuottamia tietoja ja muista organisaatioista saatavia vertailutietoja sekä käyttää niitä oman toiminnan kehittämisessä. (Raudasoja & Johansson 2009, 15-16.)

Toiminnan ja talouden suunnittelussa on osattava ennakoida toimintaan ja talouteen liittyviä muutoksia sekä reagoida tarvittaessa, on osattava suunnitella oman vastuualueensa toimintaa ja taloutta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Pitää myös uskaltaa pohtia eri vaihtoehtoja ja löytää niiden pohjalta parhaat käytännöt ja varmistettava, että ennakointiin panostetaan riittävästi. Esimiehellä tulee olla käsitys talouteen liittyvistä riskeistä, pitää osata kartoittaa johtamaansa toimintaan liittyviä riskejä ja hallinta niitä. Lisäksi on tunnettava sisäisen valvonnan menetelmät ja käytettävä niitä (Raudasoja & Johansson 2009, 15-16.)

Taloushallinnon tehtävänä on tukea esimiestä tuottamalla tietoa ja raportointivälineistöä toiminnan ja talouden syy-seurausyhteyksien ymmärtämiseen, mutta vain se, joka vastaa toiminnan johtamisesta voi vaikuttaa siihen mitä tehdään ja miten tehdään. Talouden toteumaraporteista näkyvät toiminnan rahamääräiset seuraukset, mutta ei sitä, onko toiminta ja tekeminen toteutunut suunnitellun mukaisesti ja kohdistunut oikeisiin asioihin. Jotta tuloksellisuutta voidaan arvioida tarvitaan myös toiminnallisia tuotoksia koskevaa seurantatietoa. Esimies voi vaikuttaa moniin asioihin, joilla on merkitystä organisaation

tuloksellisuuden ja siihen sisältyvän taloudellisuuden kannalta. Esimiehen tulee pohtia esimerkiksi seuraavia asioita: mitoitetaanko henkilöstö- ja muut resurssit suunnitellun tarpeen eli kysynnän mukaan, kohdistetaanko tekeminen oikein ja miten tekemistä voidaan kehittää. (Raudasoja & Johansson 2009, 18-19.)

Raudasoja ja Johansson (2009, 19) toteavat myös, että tavat, joilla palvelutoimintaa on totuttu hoitamaan, ovat monesti muotoutuneet aikojen kuluessa. Perusteluna sille, miksi toiminta ja tekeminen ovat sellaisia kuin ovat, kuulee usein "näin on meillä aina toimittu". Näin ei välttämättä tarvitse olla.

WinNovan tulee ennakkoinnissa ja toiminnan suunnittelussa ottaa huomioon mm. nuorten ikäluokkien pienentyminen, työelämän muutokset, koulutuksen rahoitukseen liittyvät muutokset, esimerkiksi tuloksellisuusrahoitus ja työvoimapolitiittisen koulutuksen rahoitus. (WinNovan ammattikoulustrategia.) WinNova seuraa toimintaympäristöään aktiivisesti. Seurantatiedon avulla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan sidosryhmien muuttuvia tarpeita ja odotuksia. Ennakoinnin aineisto perustuu yleisesti käytettävissä oleviin ennakkointiaineistoihin. Valtakunnallisesti ja alueellisesti riippumatonta tietoa koostetaan Tilastokeskuksen, Opetushallituksen, maakuntaliittojen ja ELY-keskusten aineistoista sekä keskeisten sidosryhmien tietoa mm. työmarkkinajärjestöjen aineistoista. Lisäksi hyödynnetään muuta käytettävissä olevaa ennakkointiaineistoa, kuten eri ennakkointiprojekteista saatavaa tietoa. WinNovan tilastollisen tausta-aineiston koostamisesta vastaa Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön TSE Sata-tiimin ylläpitämä Satamittari. (WinNovan toimintakäsikirja.)

WinNovassa esimiesten tehtäviin omien asiantuntijantehtävien lisäksi kuuluu monenlaisia talouteen kuuluvia asioita. Esimiehet laativat oman vastualueensa talousarviot ja ennusteet. He seuraavat miten suunnitelmat toteutuvat ja ryhtyvät tarvittaessa toimenpiteisiin, mikäli näyttää siltä, ettei suunniteltuja tavoitteita olla saavuttamassa. Suunnittelussa pitää osata yhdistää toiminta ja siihen tulevat ja siihen kuluvat eurot. Mitä esimerkiksi tarkoittaa se, jos pitää palkata uusi henkilö töihin - mitä se maksaa. Toisaalta palkkauksella odotetaan saatavan lisätuloa. Esimiesten apuna toimivat mm. talouden suunnitteluun ja seurantaan tarkoitetut ohjelmat. Talousarvion laatimiseen ja ennusteen päivitykseen WinNovassa käytetään Business Planning -ohjelmaan. Samaa ohjelmaa voi

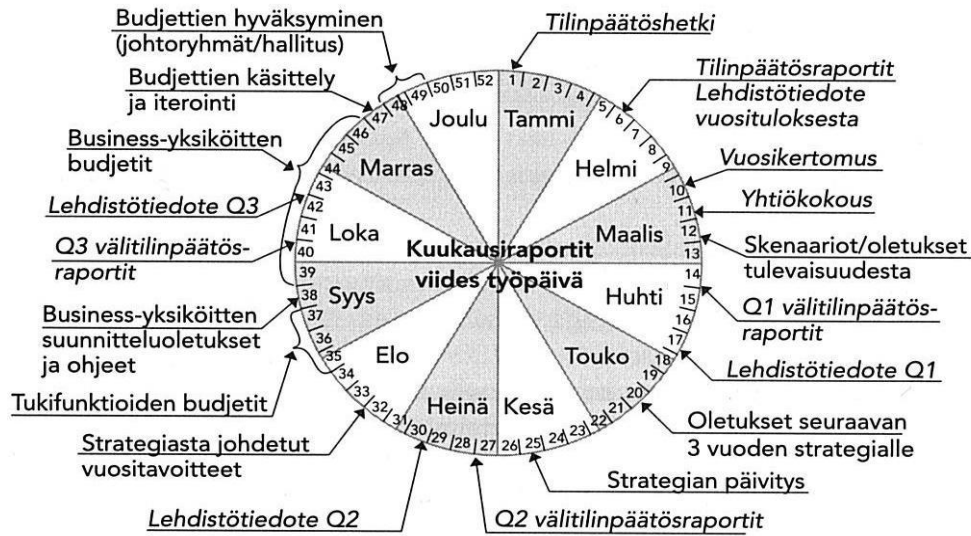
hyödyntää myös toteuman tarkastelussa. Myös Johdon raportointi -ohjelma on tarkoitettu jo toteutuneiden euromäärien katseluun. Kyseisten ohjelmien avulla myös johto saa helposti tietoa suunnitelluista ja toteutuneista euromääristä. Luvussa 7.2 esitellään kyseiset ohjelmat tarkemmin. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi esimiehet hoitavat myös jokapäiväisiä talouteen liittyviä asioita esimerkiksi ostolaskujen, matkalaskujen ja laskutusperusteiden hyväksymisiä.

WinNovan taloushallinnon tehtävänä on huolehtia siitä, että tarvittavat ohjelmat ovat esimiesten käytettävissä. Edellä mainittujen Business Planning ja Johdon raportointi -ohjelmien lisäksi esimiesten käytössä on Basware IP -ohjelma, joka on tarkoitettu ostolaskujen käsittelyyn sekä Basware eOffice -ohjelma matkalaskujen käsittelyyn. Taloushallinto huolehtii myös siitä, että tarvittavat prosessikuvaukset, ohjeet ja koulutus ohjelmien käyttöön on kaikkien esimiesten saatavilla.

5.2 Toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello

Toiminnan ja talouden suunnittelun lähtökohtana ovat organisaation perustehtävä ja organisaation itselleen asettamat strategiset tavoitteet. Organisaatio toteuttaa sekä perustehtävänsä että omaa strategiaansa talousarvionsa ja useamman vuoden kattavan taloussuunnitelman kautta. Talousarvio ja -suunnitelma edustavat erilaista aikajännettä. Ne muodostavat strategian lyhyemmän aikavälin toteutussuunnitelman. Strategiset tavoitteet puretaan vuositason konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi, joissa otetaan kantaa siihen, mitä tehdään, kuka tekee ja miten saavutuksia mitataan. Toimintasuunnitelman tavoitteiden on oltava yhteensopivat strategisten tavoitteiden kanssa ja kuljettava kohti niiden toteuttamista. (Raudasoja & Johansson 2009, 50.)

Niskavaaran (2010, 159-161) mukaan pitää nähdä ja ymmärtää johtamisen kokonaisuus, sekä se miten strategia ja operatiivinen toiminnan suunnittelu ja seuranta saadaan liittymään toisiinsa. Monet yritykset kuvaavat tätä kokonaisuutta vuosikellona (Kuvio 9).

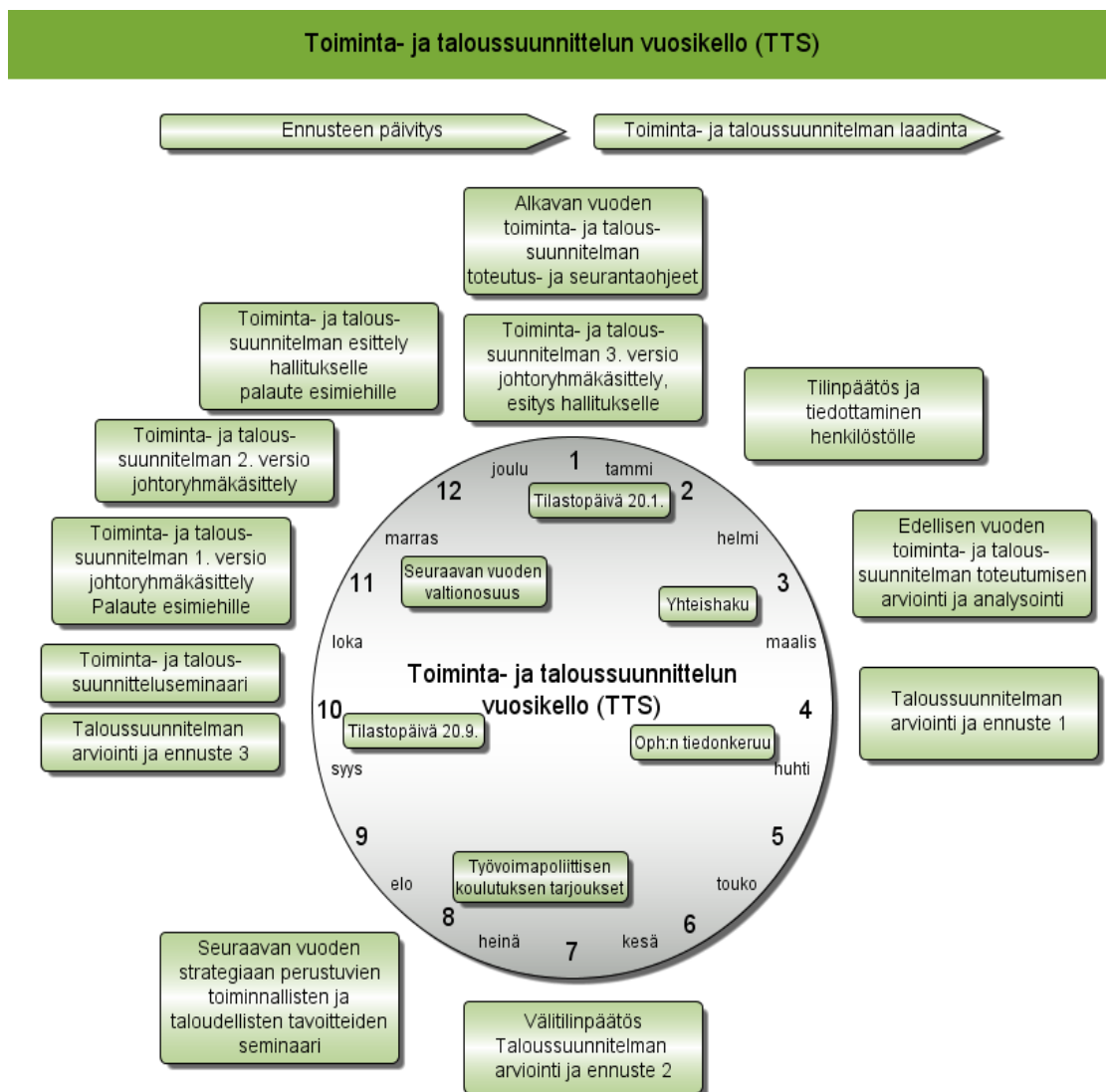


Kuvio 9. Vuosikello (Niskavaara 2010, 159)

Strategiset suunnitelmat vastaavat kysymyksiin "mitä ja miksi" ja strategiatyöskenteilyyn on käytettävissä useita eri malleja. Strategian perusteella määritetään ne keskeisimmät asiat, joissa tulevana vuonna halutaan onnistua. Toiminnan suunnittelu vastaa kysymykseen "kuinka". Sovitaan tulevalle vuodelle tarkennetut tavoitteet ja käydään läpi vuosisuunnittelun vaiheet eli laaditaan toimintasuunnitelmat ja lopuksi kuvataan suunnitelmat numeroina eli budjetteina strategia huomioiden. Oikealla tavalla kuhunkin liiketoimintaan sovitettu ja suunniteltu tehokas suunnitteluprosessi on tärkeä. Parhaimmillaan se antaa askel askeleelta etenevän ajatuksen jokaiselle esimiehelle suunnitella nimenomaan omaa toimintaansa. Esimiehelle vuosisuunnitteluprosessi on myös hyvä henkilöstöjohtamisen väline, jolloin yhdessä mietitään, tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö niitä myös tehokkaasti. Vuosisuunnittelu on keino viestiä tavoitteista ja sitouttaa kaikkia strategian tehokkaaseen toteutukseen. (Niskavaara 2010, 159-161.)

WinNovan toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikellossa (Kuvio 10) käydään läpi asiat, jotka vuoden aikana toiminnan ja talouden suunnittelun kannalta toteutetaan. Tilinpäätös valmistuu alkuvuodesta. Siitä tiedotetaan henkilöstölle, hallitukselle ja omistajille. Alkuvuoden tehtäviin kuuluu myös edellisen vuoden toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumisen arviointi ja analysointi. Neljännesvuosittain tehdään tarkka ennuste, jonka tiedot toimitetaan myös omistajille. Vaikka vuosikelloon ennusteen tekeminen on mer-

kitty vain neljännesvuosittain, se tehdään kuitenkin joka kuukausi. Välitilinpäätöksen teon aika on heinäkuussa, kesäkuun lopun tietojen mukaan. Elokuussa kesälomien jälkeen toimitusjohtaja kutsuu johtoryhmän ja tulosvastuulliset esimiehet ensimmäiseen seminaariin, jossa käydään läpi johtoryhmän toiminnan ja talouden suunnittelulle asettamia strategisia tavoitteita. Loppuvuoden aikana toiminta- ja taloussuunnitelmat hioetaan kuntoon tulosityksikkötasolla WinNovan koko talon taso ja strategiset seikat huomioidaan.



Kuvio 10. WinNovan toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello (WinNovan intranet 2013)

5.3 Budjetointi

Strategian tarkoituksena on asettaa pitkän aikavälin päämäärä ja tavoitteet, valita toimintasuunnitelma ja kohdentaa resurssit. Budjetointi tukee strategista johtamista. Sen välityksellä toteutuvat strategisten tavoitteiden konkretisointi budjetointiprosessin keskeisenä osana. Budjetoinnin avulla tuotetaan myös reaaliaikaista tietoa, synnytetään keskustelua muutostarpeista ja uusista strategisista mahdollisuuksista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 208-210.)

Onnistunut budjetointi vaatii ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen. Budjetoinnin avainhenkilöiden on ymmärrettävä budjetin merkitys ja sitouduttava siihen. Lisäksi heidän toiminnallisen vastuualuejakonsa tulee olla selvä. Myös resursseja pitää olla niin, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Budjettiaikataulut, lomakkeet ja budjetointikausien määrittely ovat osa prosessia. Onnistunut budjetointi vaatii tuekseen hyvän laskentajärjestelmän ja osaavan taloushallinnon sekä sopivat tunnusluvut eli mittarit kuvaamaan ja mittaamaan budjettitavoitteita ja niiden toteumia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 234-235.)

Budjetointiprosessi koostuu budjetin suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailutehtävistä. Prosessiin kuuluu olennaisena osana yrityksen menneen arviointi asetettuja budjettitavoitteita vasten. Tämän jälkeen tehtävänä on hahmotella tulevan budjettivuoden toimintaympäristön kehitys ja toimintasuunnitelma. Seuraavaksi on vuorossa budjetin suunnittelu ja laadinta. Lopuksi keskeiset budjettitavoitteet kohdistetaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 234.)

Tietylle ajanjaksolle, yleensä seuraavalle vuodelle numeroin ilmaistua toimintasuunnitelmaa kutsutaan budjetiksi. Se laaditaan yrityksen strategian ja pitkän aikavälin suunnitelmien pohjalta, ja siinä huomioidaan yrityksen käytössä olevat resurssit ja työtehtävien jakaminen ja aikataulut. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 170.)

Budjetti voidaan laatia eri näkökulmista. Kun yritysjohto määrittää tarkat rajat, joiden puitteissa budjetti tehdään, budjetti tehdään ylhäältä alas -menetelmällä. Johdon määrittämät tavoitteet jaetaan esimerkiksi eri tulosityksiköille, samoin tavoitteiden saavuttami-

seen liittyvät kulut. Yksittäisillä tulosityksiköillä, kuten osastoilla, ei ole sananvaltaa budjetin laadinnassa, jolloin henkilöstön voi olla vaikea sitoutua budjettiin. Budjetti voidaan tehdä myös alhaalta ylös -menetelmällä, jolloin työ aloitetaan tulosityksikkötasolta tai muulta vastaavalta tasolta. Tulosityksiköt tekevät omat laskelmansa johdon asettamien kokonaistavoitteiden mukaisesti. Yksiköiden budjettiluvut kerätään kokonaisbudjetiksi, joka viedään yrityksen johdon hyväksyttäväksi. Työntekijöiden sitoutuminen budjetoi-
tuihin tavoitteisiin on näin parempi. Kokonaisnäkemys puuttuminen voi olla tässä vaihtoehdossa ongelma. (Lindfors & Syvänperä 2008, 18.)

WinNovassa hallitus määrittää budjettiraamit. Tulosvastuulliset esimiehet tekevät jokainen oman budjettinsa, jotka kootaan yhdeksi koko talon budjetiksi. Johtoryhmä käy läpi toimitetut tiedot ja tarkastaa, että ne noudattavat määriteltyä strategiaa ja annettuja ohjeita ja että euromääräisesti pysytään asetetuissa raameissa. Budjettikierroksen jälkeen toimitusjohtaja vie budjetin hallituksen hyväksyttäväksi.

6 KEHITTÄMISTYÖN SUORITTAMINEN

6.1 Lähestymistapa

Tapaustutkimus (case study) tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöistä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.) Tapaustutkimus tarkoittaa siis tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Menetelmä aineiston keräämiseksi valitaan mahdollisimman hyvin tarkoitukseen sopivaksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154-157.) Tapaustutkimuksella on tarkoitus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tämä auttaa ymmärtämään kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. On tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus vastaa usein kysymykseen ”miten?”. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53.)

Tämän kehittämistyön kohteena on yksi tapaus, WinNova, jossa kehittämiskohteina ovat toiminta- ja taloussuunnittelun laadinnan sekä ennusteen päivityksen prosessikuvaukset. Kehittämiskohteet ovat tarkoin valittuja. Kumpikin liittyy WinNovan toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikelloon. Kummastakin kehittämiskohteesta saadaan prosessikuvaukseen liittyvien prosessikaavion, yhteenvedon ja vaiheiden kuvausten avulla syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Kehittämistyö tapahtuu WinNovassa todellisessa toimintaympäristössä.

6.2 Menetelmät

Tapaustutkimus liitetään usein laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin. Yleensä aineiston keräys tapahtuu luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruumenetelminä käytetään usein erilaisia haastatteluja, koska ne ovat menetelminä joustavia. Tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen, jolloin itse toimijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 55.) Laadullisissa menetelmissä

tutkija on usein hyvin lähellä tutkittavia ja osallistuu heidän toimintaansa. Hän tekee myös omia perusteluja tulkintoineen. (Ojasalo yms. 2009, 94.)

Haastattelu on vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastatteli- ja yleensä ohjaa käytävää keskustelua. Avoin haastattelu poikkeaa muista haastatteluista, koska siinä haastatteli ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta. Keskustelu on avointa, ja kumpikin osapuoli osallistuu siihen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.)

Tilannetta, jossa haastatteluun osallistuu haastattelijan lisäksi useampi kuin yksi henkilö, kutsutaan ryhmähaastatteluksi. Tilanne lähenee keskustelua, jossa ihmiset voivat vapaasti vaihtaa käsityksiään tutkitusta ilmiöstä. Kyseistä haastattelua kutsutaan toisinaan myös fokusryhmäksi, sillä se eroaa tavallisesta keskustelusta siinä, että sillä on kohde, fokus, jota varten se on perustettu. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 123-124.) Ryhmähaastattelun keskeinen etu verrattuna yksilöhaastatteluun on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Ryhmähaastattelussa määritellään ensin mitä tietoa halutaan saada. Tämän jälkeen mietitään minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan ja arvioidaan, millaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Pohdittavana on myös se, soveltuvatko ehdolla olevat henkilöt keskustelemaan samaan ryhmään muiden kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 100-101.)

Kehittämistyön aluksi opinnäytetyön tekijä käytti avointa haastattelua yksilöhaastatteluna. Tällöin hän haastatteli WinNovan toimitusjohtajaa toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikelloon liittyvistä asioista. Kehittämistyötä varten aineiston kerääminen toteutettiin ryhmähaastatteluilla. Sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan että ennusteen päivityksen prosessikuvausten tekemiseen perustettiin omat tarkoin harkitut ryhmät. Ryhmien jäsenet valittiin siten, että kummassakin ryhmässä oli tutkijan lisäksi yksi johtoryhmän jäsen ja laatuasiantuntija. Lisäksi toisessa ryhmässä oli mukana ICT-koordinaattori. Kummankin ryhmän henkilöillä on aiheeseen liittyvää osaamista, aina johtamisesta ja prosesseista kirjanpitoon. Lisäksi valitut henkilöt toimivat WinNovassa eri kustannuspaikoilla, joten yhteistyö eri osastojen välillä tulee huomioiduksi. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 68) toteavat, että kehittämistyössä on syytä painottaa yh-

teistyötä ja usein onkin oleellista tuntea tuotoksen käyttäjien tarpeet. Ryhmien jäsenet valittiin myös niin, että ryhmä olisi mahdollisimman yhtenäinen. Ryhmän jäsenet arvos-
tavat toisiaan, kaikki saavat puheenvuoroja ja kaikki tuovat omat ajatuksena reilusti
esille. Kaikilla on yhteinen tavoite: prosessikuvausten valmiiksi tekeminen. Lisäksi
IMS-järjestelmä on kaikille entuudestaan tuttu.

Kumpikin ryhmähaastattelu noudatti samanlaista etenemiskaavaa. Keskustelujen avulla
käytiin kohta kohdalta läpi miten WinNovassa toteutuu toiminta- ja taloussuunnitelman
laadinta sekä ennusteen päivitys. Tulokset kirjattiin suoraan IMS-järjestelmään. Tällä
varmistettiin se, että kaikki tieto on heti tallennettu ja sitä voidaan tarvittaessa muokata.
Toiminta- ja taloussuunnitelman laadintaan sekä ennusteen päivitykseen liittyvien oh-
jeiden tekeminen oli opinnäytetyön tekijän vastuulla. Ohjeiden tekemisessä käytettiin
hyödyksi opinnäytetyön tekijän asiantuntemusta. Toimitusjohtaja ja talouspäällikkö
kävivät läpi laaditut ohjeet ja vasta tämän jälkeen ohjeet liitettiin IMS-järjestelmään.

7 PROSESSIKUVAUSTEN JA OHJEIDEN LUONTI

Kehittämistyön alussa opinnäytetyön tekijä haastatteli WinNovan toimitusjohtajaa. Tällöin käytiin läpi WinNovan toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello. Vuosikellosta päätettiin ottaa varsinaisiksi tutkimustyön aiheiksi toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan ja ennusteen päivityksen prosessikuvausten tekeminen. Lisäksi edellä mainituissa toiminnoissa hyväksi käytettävien ohjelmien käyttöön haluttiin ohjeet.

Prosessikuvausten ja ohjeiden laatimisen tarkoituksena on ohjata ja tukea WinNovan tulosvastuullisia esimiehiä. Edellä luvussa neljä on esitetty WinNovan prosessikartta ja luvussa viisi WinNovan vuosikello. Toiminta ja taloussuunnitelman laadinnan ja ennusteen päivityksen prosessikuvaukset käydään läpi tässä luvussa. Lisäksi tässä luvussa on lyhyt kuvaus Business Planning ja Johdon Raportointi -ohjelmien käytöstä. Tarkemmat kuvalliset ohjeet ovat liitteissä 1-3.

7.1 Prosessikuvaukset

WinNovan prosessikuvaukset tehdään IMS-ohjelmiston prosessityökalulla, jossa työ tehdään kolmessa vaiheessa:

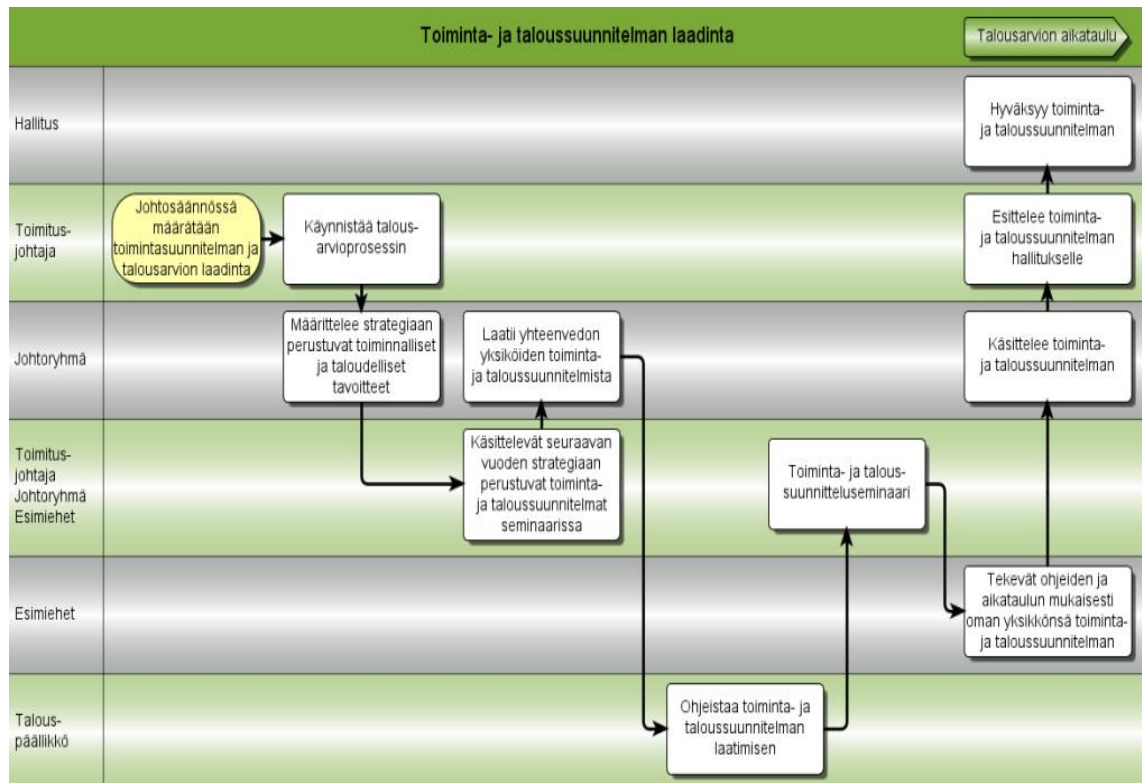
- 1. vaihe: prosessikaavio
- 2. vaihe: yhteenveto
- 3. vaihe: vaiheiden kuvaukset

Prosessikuvausten tarkoituksena on tehdä toiminnot ymmärrettäviksi ja läpinäkyviksi. IMS-järjestelmään voidaan liittää ohjeita ja linkkejä sekä muita aiheeseen liittyviä tietoja. Kaikki tehdyt kaaviot, yhteenvedot ja vaiheiden kuvaukset ovat koko henkilöstön nähtävillä WinNovan intranetissä.

7.1.1 Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta

Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin prosessikaavio WinNovan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnasta. Kaavion ensimmäinen versio tehtiin marraskuussa

2011. Kaaviota on sittemmin tarkistettu ja muokattu. Viimeisin, tällä hetkellä voimassa oleva, kaavio tehtiin huhtikuussa 2012. Kaavion tekemiseen osallistuivat talouspäälikkö, laatuasiantuntija ja opinnäytetyön tekijä. Varsinaisen piirtämisen IMS-työkalulla teki kehityspalvelusihteeri. Prosessikaaviosta (Kuvio 11) nähdään miten toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta etenee ja kuka hoitaa mitäkin vaihetta.



Kuvio 11. WinNovan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan prosessikaavio (WinNovan intranet 2013)

Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnasta määrätään WinNovan johtosäännössä. Suunnitelmien laadinta lähtee liikkeelle toimitusjohtajan käynnistämänä. Aluksi johtoryhmä määrittelee strategiaan perustuvat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Tämän jälkeen toimitusjohtaja, johtoryhmä ja kustannuspaikkojen tulosvastuulliset esimiehet käyvät yhdessä läpi määriteltyjä tavoitteita. Tällöin esimiehet tuovat esille omia ajatuksiaan toiminnan ja talouden tavoitteista ja suunnitelmista. Ryhmätöiden avulla pyritään löytämään parhaita mahdollisia keinoja asetettujen tavoitteiden

saavuttamiseksi. Ajatukset, suunnitelmat ja ideat toimivat johtoryhmän apuna, kun se seuraavassa vaiheessa laatii yhteenvedon yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmista.

Johtoryhmän tekemän yhteenvedon jälkeen talouspäällikkö ohjeistaa toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen. Ennen kuin tulosvastuulliset esimiehet laativat oman kustannuspaikkansa toiminta- ja taloussuunnitelman, pidetään seminaari, jossa käydään toiminta- ja taloussuunnitelmia vielä yksityiskohtaisemmin läpi. Seuraavaksi esimiesten laatimat suunnitelmat menevät johtoryhmän käsittelyyn. Suunnitelmien tulee olla asetettujen tavoitteiden ja WinNovan strategian mukaisia. Ne eivät saa ylitää WinNovan tasoisesti määriteltyjä euromääriä. Kun toiminta- ja taloussuunnitelma on koko talon tasolla valmis, toimitusjohtaja esittelee sen WinNovan hallitukselle. Hallituksen tehtävänä on suunnitelman hyväksyminen.

Taulukko 1. WinNovan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan yhteenvedo

Luokka	Avainprosessit
Prosessin tarkoitus	Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnalla varmistetaan toiminnan ja talouden tasapaino ja luodaan yhtenäinen suunnittelumalli.
Prosessin omistaja	Toimitusjohtaja
Prosessin asiakkaat ja sidosryhmät	Yhteiskunta Omistajat Hallitus Opiskelijat
Prosessin asiakastarpeet ja -vaatimukset	Toiminta- ja taloussuunnitelma jonka mukaan WinNova pystyy toteuttamaan perustehtävänsä ja tuottamaan laadukasta koulutusta ja työelämäpalvelua.
Prosessin lähtötilanne	WinNovan tavoitteet ja strategia sekä edellisen vuoden toiminta- ja taloustiedot
Prosessin lopputilanne	Toteuttamiskelpoinen toiminta- ja taloussuunnitelma
Prosessin keskeiset resurssit	Toiminnasta ja taloudesta vastaavat esimiehet
Prosessin menestystekijät	Ennakointitieto, suunnittelumalli ja menetelmät sekä riittävät toiminta- ja taloustiedot
Prosessin mittarit	Tuloskortti Tilinpäätös
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	Suunnitelman ja toteutuksen vertailuun perustuvat kehittämistoimenpiteet
Prosessin rajapinnat	Edellisen vuoden tiedot Ennakointitiedot
Kommentit	

Toisessa vaiheessa tehtiin toiminta- ja taloussuunnitelman prosessikuvaukseen liittyvä yhteenveto (Taulukko 1). Yhteenvedossa määritellään mm. prosessin tarkoitus, omistaja, asiakkaat sekä sidosryhmät.

WinNovan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan tarkoituksena on varmistaa toiminnan ja talouden tasapaino sekä luoda yhtenäinen suunnittelumalli. Jokaiselle prosessille tulee nimetä omistaja, joka huolehtii siitä, että prosessi toimii. Omistajan velvollisuuksiin kuuluu myös prosessin kehittäminen. WinNovan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan prosessikuvauksen omistaja on toimitusjohtaja. Prosessikuvauksen tärkeimpiä kysymyksiä ovat: keitä varten olemme olemassa ja millaisiin tarpeisiin pyrimme vastaamaan? WinNovassa pyritään tekemään sellainen toiminta- ja taloussuunnitelma, jonka avulla pystytään toteuttamaan perustehtävää ja tuottamaan laadukasta koulutusta ja työelämäpalvelua. WinNova on olemassa opiskelijoita varten. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat yhteiskunta, omistajat ja hallitus. Prosessikuvauksessa määritellään myös prosessin lähtö- ja lopputilanne. Tämän kuvauksen lähtötilanteen tärkeitä huomioon otettavia asioita ovat tavoitteet ja strategia sekä edellisen vuoden toiminta- ja taloustiedot. Lopputilanteessa syntyy toteuttamiskelpoinen toiminta- ja taloussuunnitelma. Kuvauksessa tulee määritellä myös resurssit ja menestystekijät. WinNovassa toiminnasta ja taloudesta vastaavat esimiehet toimivat prosessin keskeisinä resursseina. Prosessin menestystekijöitä ovat ennakkotieto, suunnittelumalli ja menetelmät sekä riittävät toiminta- ja taloustiedot. Prosessikuvauksessa pohditaan myös miten toimintaa voidaan mitata ja kehittää. Lisäksi kuvauksessa on määritelty, mitkä asiat ovat prosessin rajapintoina. WinNovassa tämän prosessin mittareina voidaan käyttää tuloskorttia ja tilinpäätöstä. Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettelyyn kuuluvat suunnitelman ja toteutuksen vertailuun perustuvat kehittämistoimenpiteet. Rajapintoina toimivat edellisen vuoden tiedot ja ennakkointitiedot.

Kolmannessa vaiheessa tehtiin toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan vaiheiden kuvaukset (Taulukko 2). Vaiheiden kuvauksissa käydään sanallisesti läpi kaikki prosessaaviossa olevat kohdat. Vaiheiden kuvauksissa otetaan kantaa siihen kuka on mistäkin kohdasta vastuussa sekä siihen mitkä ovat kriittiset ja tärkeät tekijät. Lisäksi käydään läpi menetelmät, ohjeet ja mallit, sekä syntyvä ja jäljitettävä tieto.

Taulukko 2. WinNovan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan vaiheiden kuvaukset

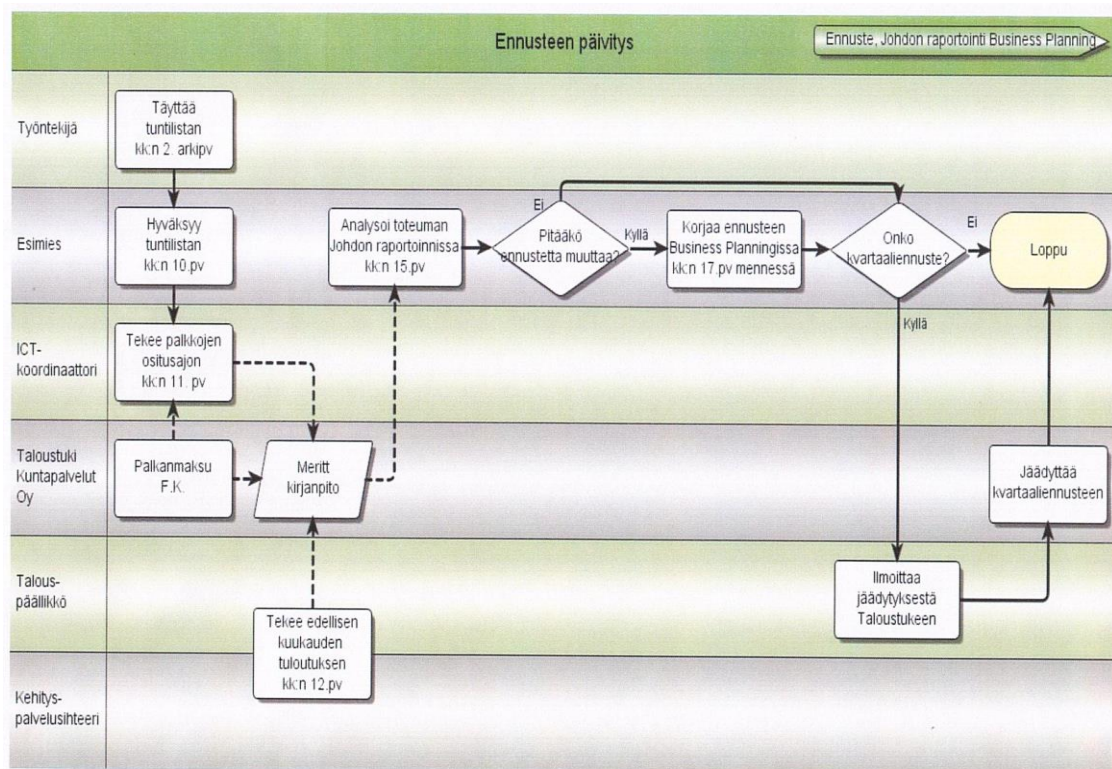
	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
Käynnistää talousarvioprosessin	Toimitusjohtaja	Strategiaan perustuvat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> ● Toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikello (TTS) ● Tulokortti, vuosikello 	
Määrittelee strategiaan perustuvat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet	Johtoryhmä	Ennakointitieto Edellisen vuoden tilinpäätös	Strategia Edellisen vuoden tilinpäätös Tulokortti	Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
Käsittelevät seuraavan vuoden strategiaan perustuvat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet seminaarissa	Toimitusjohtaja	Esimiehet tutustuvat ja sisäistävät strategiaan perustuvat toiminta- ja taloussuunnitelmat. Resurssien yhteiskäyttö yli tulosyksikkörajojen.	Johtoryhmän laatima esitys	Seminaarityöskentelyn tulokset
Laatii yhteenvedon yksiköiden toimintaja taloussuunnitelmista	Johtoryhmä	Johtoryhmä ottaa huomioon seminaarityöskentelyn tulokset		Yhteenveto yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmista
Ohjeistaa toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen	Talouspäällikkö	Ohjeiden tulee olla käytettävissä riittävän ajoissa, ja niiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä.	Ennakkotiedot rahoituspäätöksistä, hankintasopimuksista, opiskelijamääristä ym. tavoitteista. Kustannusten muodostumis- ja laskentaperiaatteet	Ohjeet
Toiminta- ja taloussuunnitteluseminari	Toimitusjohtaja	Toiminta- ja taloussuunnitelmat käsitellään tulosyksikkökohtaisesti kokonaisuutta unohtamatta.	<ul style="list-style-type: none"> 📄 Talousarvio-ohje 📄 Toiminta- ja taloussuunnitelman laadintapohja 	Toiminta- ja taloussuunnitelmien yhteiset laatimisperiaatteet
Tekevät ohjeiden ja aikataulun mukaisesti oman yksikkönsä toimintaja taloussuunnitelman	Esimiehet	Noudatetaan laatimisperiaatteita ja annettuja ohjeita.	Business Planning Toiminta- ja taloussuunnitelman laadintapohja	Taloussuunnitelma Toimintasuunnitelma
Käsittelee toimintaja taloussuunnitelman	Johtoryhmä	Toiminta- ja taloussuunnitelmien tarkastaminen tavoitteiden ja strategian mukaiseksi.	Business Planning Toiminta- ja taloussuunnitelma	Tavoitteiden ja strategian mukainen toiminta- ja taloussuunnitelma
Esittelee toimintaja taloussuunnitelman hallitukselle	Toimitusjohtaja			Hallituksen johtopäätökset
Hyväksyy toimintaja taloussuunnitelman	Hallitus			Hyväksytty toiminta- ja taloussuunnitelma

IMS-ohjelmistossa tehdystä vaiheiden kuvauksesta on mahdollista edetä katsomaan toiminta- ja taloussuunnittelun, sekä tulokortin vuosikelloja. Lisäksi yhteenvedosta on linkki sekä talousarvio-ohjeeseen, että toiminta- ja taloussuunnitelman laadintapohjaan.

7.1.2 Ennusteen päivitys

Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin ennusteen päivityksen prosessikaavio (Kuvio 12). Prosessikaavion tekeminen aloitettiin toukokuussa 2011. Kaavio on ensimmäisestä versiosta jonkin verran muuttunut ja muuttuu jatkossakin, mikäli toimintaan tulee muutoksia. Kaavion tekemisessä olivat mukana toimitusjohtaja, laatuasiantuntijaa ja opinnäytetyön tekijä. Palkkojen osalta mukana oli ICT-koordinaattori. Varsinaisen piirtämisen IMS-työkalulla teki kehityspalvelusihteeri.

Prosessikaaviosta nähdään miten ennusteen päivitys etenee ja kuka hoitaa mitäkin vaihetta. Kaavioon on haluttu ottaa mukaan osa palkkojen käsittelystä ja tuloutus, koska niillä on oleellinen vaikutus päivityksen etenemisessä.



Kuvio 12. WinNovan ennusteen päivityksen prosessikaavio (WinNovan intranet 2013)

Ennen varsinaista ennusteen päivitystä työntekijöiden pitää täyttää tunti-
listat, jonka oma esimies hyväksyy. Kun tunti-
listat on hyväksytty, ICT-koordinaattori tekee niin sanotun

palkkojen ositusajon. Ositusajossa palkat kohdentuvat tuntilistoille tehtyjen merkintöjen mukaan oikeille kustannuspaikoille ja seurannoille.

Tuloutus on toinen tärkeä toiminto, joka tehdään ennen varsinaista ennusteen päivitystä. WinNovan suurimmat rahoittajat ovat Opetus- ja kulttuuriministeriä sekä Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammatilliseen perus- ja lisäkoulutukseen tarkoitettu rahoitus tulee pankkitilille kuukausittain yhtenä isona summana. Työvoimapolitiittisen koulutuksen rahoitus perustuu sopimukseen ja niiden pohjalta tehtäviin laskutuksiin. Hankkeiden rahoitus riippuu siitä, minkä tyyppisestä hankkeesta on kysymys. Hankkeissa raha voi tulla esimerkiksi kokonaan etukäteen tai se voi perustua maksatushakemukseen. Jotta kaikki WinNovalle tuleva rahoitus saataisiin kohdistettua oikeille kustannuspaikoille ja seurannoille, tehdään ns. tuloutus. Tuloutuksen perusteena voivat olla esimerkiksi opiskelijamäärä, toteutuneet opiskelijatyöpäivät tai toteutuneet menot.

Kun ositusajo ja tuloutus on tehty, voidaan aloittaa ennusteen päivityksen tekeminen. Päivittäminen tehdään joka kuukausi, ja se alkaa siitä, kun tulostavastuulliset esimiehet analysoivat talouden toteuman Johdon raportointi -ohjelman avulla. Johdon raportointi -ohjelma esitellään luvussa 7.2. Toteumatiedot on nähtävillä joka kuukauden 15. päivä. Mikäli ennuste toteuman perusteella näyttää jäävän alle budjetoidun, asiasta on keskusteltava oman esimiehen kanssa ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Ennusteen päivitys tulee tehdä viimeistään kuukauden 17. päivää mennessä. Päivitys tehdään Business Planning -ohjelmassa. Kyseinen ohjelma esitellään tarkemmin luvussa 7.2.

Mikäli kysymyksessä on neljännesvuosittain tehtävä ennusteen päivitys, tehdään niin sanottu jäädytys. Tällöin syötetyt tiedot lukitaan talouspäällikön päätöksellä. Jäädytyksen jälkeen lukuja ei pääse muuttamaan. Neljännesvuosittain tehtävien ennusteiden tiedot toimitetaan myös omistajille.

Toisessa vaiheessa tehtiin ennusteen päivityksen prosessikuvaukseen liittyvä yhteenveto (Taulukko 3) Yhteenveto tehtiin maaliskuussa 2012. Yhteenvedossa määritellään mm. prosessin tarkoitus, prosessin omistaja ja prosessin asiakkaat sekä sidosryhmät.

Taulukko 3. WinNovan ennusteen päivityksen yhteenveto






Luokka	Tukiprosessit
Prosessin tarkoitus	Arvioida kuukausittain tulojen ja menojen kehitystä ja verrata sitä talousarvioon sekä käynnistää toimenpiteet tarvittaessa.
Prosessin omistaja	Taluspäällikkö
Prosessin asiakkaat ja sidosryhmät	Omistajat Hallitus Toimitusjohtaja
Prosessin asiakastarpeet ja -vaatimukset	Ajantasalla olevaa talouden toteutumatieta päätöksenteon perustaksi.
Prosessin lähtötilanne	Talousarvio
Prosessin lopputilanne	Ennustetta apuna käyttäen toteuma vastaa mahdollisimman tarkoin talousarviota.
Prosessin keskeiset resurssit	Johtoryhmä ja tulosvastuulliset esimiehet
Prosessin menestystekijät	Ajantasalla olevat seurantatiedot.
Prosessin mittarit	Kustannuspaikkakohtaiset toteumatiedot
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	Ennuste käsitellään kuukausittain. Poikkeamatilanteissa tulosvastuullinen esimies neuvottelee esimiehensä kanssa tarvittavista toimenpiteistä.
Prosessin rajapinnat	Talousarvio Seurantatiedot
Kommentit	

WinNovan ennusteen päivityksen prosessin tarkoituksena on arvioida kuukausittain tulojen ja menojen kehitystä ja verrata sitä talousarvioon sekä käynnistää tarvittaessa toimenpiteet. Prosessin omistaa taluspäällikkö, ja asiakkaina ovat omistajat, hallitus ja toimitusjohtaja. Prosessin asiakastarpeet ja -vaatimukset ovat ajan tasalla olevat talouden toteumatiedot, joita tarvitaan päätöksenteon perustaksi. Prosessin lähtötilanne on talousarvio, ja lopputilanteessa toteuma vastaa mahdollisimman tarkoin talousarviota. Prosessin keskeiset resurssit koostuvat johtoryhmästä ja tulosvastuullisista esimiehistä. Prosessin menestystekijöinä voidaan pitää ajan tasalla olevia seurantatietoja, ja mittareina kustannuspaikkakohtaisia toteumatietoja. Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettelyyn kuuluu ennusteen kuukausittainen käsittely. Poikkeamatilanteissa tulosvastuullinen esimies neuvottelee esimiehensä kanssa tarvittavista toimenpiteistä. Prosessin rajapinnat ovat talousarvio ja seurantatiedot.

Kolmannessa vaiheessa tehtiin ennusteen päivityksen vaiheiden kuvaukset (Taulukko 4). Vaiheiden kuvauksessa otetaan kantaa siihen kuka on mistäkin kohdasta vastuussa,

mitkä ovat kriittiset ja tärkeät tekijät. Lisäksi käydään läpi menetelmät, ohjeet ja mallit sekä syntyvä ja jäljitettävä tieto.

Taulukko 4. WinNovan ennusteen päivityksen yhteenveto

	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
Täyttää tuntiastian kk:n 2. arkipv	Työntekijä	Noudattaa aikataulua	Tuntiajärjestelmä  Ositusprosessi kaaviona  Kokonaistyöajan seurantalomakkeen täyttöohje  Tunti-ilmoituksen täyttöohje	Tuntia Kokonaistyöajan seuranta
Hyväksyy tuntiastian kk:n 10.pv	Tulosvastuullinen esimies	Tuntia tehty	Esimies tarkastaa ja hyväksyy tuntiastian	Hyväksytty tuntia
Tekee palkkojen ositusajan kk:n 11. pv	ICT-koordinaattori	Tuntia hyväksytty		Seurannoille kohdistetut palkat
Palkanmaksu F.K.	Taloustuki Kuntapalvelut Oy	Palkkatiedot viety järjestelmään		Palkanmaksu
Tekee edellisen kuukauden tuloutuksen kk:n 12.pv	Taluspäällikkö Hankepalvelut, kehityspalvelusihteeri	Ositus tehty Työvoimakoulutuksen toteumatiedot tehty	Vos-rahoitus - peruskoulutus, opiskelijamäärät - lisäkoulutus, toteutuneet opiskelijatyöpäivät Toteutuneet työvoimakoulutuksen opiskelijatyöpäivät Hankkeiden menot	Tulot kohdistuu oikeille seurannoille
Analysoi toteuman Johdon raportoinnissa kk:n 15.pv	Tulosvastuullinen esimies	Osituksen ja tuloutuksen tulee olla tehtynä	Tarkistaa Johdon raportointi -työkalusta toteumatilanteen	Talustilanteen tiedot päätöksenteon perustaksi
Pitääkö ennustetta muuttaa?	Tulosvastuullinen esimies	Tulos arvioitua huonompi	Tulosvastuullinen esimies neuvottelee esimiehensä kanssa	Päätös mahdollisista toimenpiteistä
Korjaa ennusteen Business Planningissa kk:n 17.pv mennessä	Tulosvastuullinen esimies	Löytyykö keinoja tilanteen korjaamiseksi	 Ennusteen laadintaohje  Business Planning	Korjattu ennuste
Onko kvartaaliennuste?	Tulosvastuullinen esimies			
Jäädyyttää kvartaaliennusteen	Taluspäällikkö			
Ennuste, Johdon raportointi Business Planning	Aliprosessi jota ei käsitellä tässä			

IMS-ohjelmistossa olevan yhteenvedon kautta on mahdollisuus mennä katsomaan osi-
tusprosessin kaaviokuvaa, kokonaistyoajan seurantalomakkeen ja tunti-ilmoituksen täyt-
töohjetta sekä ennusteen laadintaohjetta. Lisäksi yhteenvedosta on linkki Business
Planning -ohjelmaan.

7.2 Talouden suunnittelussa ja seurannassa käytettävät ohjelmat ja ohjeet

Laskentatoimen tuottamaa aineistoa käytetään perustietona yrityksen johdon raportoin-
tijärjestelmässä. Yleensä yrityksen johtamiseen tarvittava materiaali pitää kerätä ja
muokata erikseen, vaikka merkittävä osa saadaankin yleisen laskentatoimen järjestel-
mistä. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän aineistoa voidaan hyödyntää parhaiten
analysoitaessa menneisyyden kehitystä koko yrityksen osalta ja budjettitavoitteiden to-
teutumia. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmätietoihin perustuu yrityksen taktinen
budjettiohjaus tavoitteiden ja toimenpidesuunnittelun osalta. Johdon laskentatoimen
järjestelmiä käytetään hyväksi myös operatiivisessa johtamisessa. (Neilimo & Uusi-
Rauva 2009, 265.)

Vilkkumaan (2005, 423) mukaan yrityksen on kehitettävä seurantajärjestelmänsä omien
strategisten tavoitteiden mukaiseksi, koska seurannan tarve ja sisältö rakentuvat puh-
taasti yrityksen omista strategisista lähtökohdista. Ilman seurantaa on vaikea nähdä
kuinka hyvin tehty suunnitelma on toteutumassa ja mitä korjaavia toimenpiteitä mah-
dollisesti tarvitaan. Budjettia on mahdollista tarkkailla sekä pää- että alabudjettien tasol-
la. Nykyiset budjetointiin laaditut järjestelmät mahdollistavat materiaaliin porautumisen
(esimerkiksi ostolaskun kuvalle asti menemisen), joten myös alabudjettitasolle pääsee
varsin kätevästi pääbudjettitason seurannasta. Tämä on lisännyt mahdollisuuksia kehit-
tää budjettien toteutumisen seurantaa. Budjettitarkkailun toteuttamisessa on keskeistä
päättää kuka seuraa mitäkin asioita ja miten niistä raportoidaan yrityksen sisällä. Bud-
jettitarkkailun olennaisena tehtävänä on arvioida strategian toteutumista ja varmistaa
tavoitellun tuloksen toteutuminen. Jos havaitaan poikkeamia, budjettitarkkailun tulisi
tukea korjaavien toimenpiteiden valinnassa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pelli-
nen 2010, 223-224.)

Käyttäjän tarpeet ratkaisevat sen miten raportointi on tehtävä. Käyttäjän vastuualueen ja siihen liittyvät toiminnalliset tekijät sanelevat hänen tarpeensa. Raportoinnin laajuus ja tarkkuus vaihtelevat vastuuhenkilön tason mukaan. Ylimmän johdon on tiedettävä koko yrityksen tuloksesta ja toiminnasta. Sen sijaan esimerkiksi alemman tason päällikkö tarvitsee vain omaan vastuualueeseensa liittyvät raportit. (Alhola & Lauslahti 2009, 324.)

WinNovassa käytössä oleva Johdon raportointi -ohjelma on sekä ylimmälle johdolle että operatiiviselle johdolle tarkoitettu raportointityökalu. Johdon raportointi käyttää hyödykseen yleisen laskentatoimen tietoja. Perusajatuksena on rakentaa keskeisimmät johdon raportit yhdeksi kokonaisuudeksi niin, että tiedot päivittyvät automaattisesti, jolloin tieto on lähes reaaliaikaista. Johdon raportointi sisältää myös graafisia ominaisuuksia. Johdon raportoinnilla saadaan koottua tietoa mm. tulojen ja menojen kertymisestä sekä ennusteista. Graafiset ominaisuudet mahdollistavat tiedon käsittelyn juuri niiltä osin, joilta käyttäjä on tehnyt valinnan. Automaattisesti kirjanpidosta päivittyvä tieto mahdollistaa sen, että vertailtaessa eri lukuja, ei voida käyttää vanhentunutta tietoa. Tietoa voidaan vertailla myös yksittäisten kustannuspaikkojen välillä.

WinNovassa käytössä oleva Business Planning -ohjelma on johdolle ja esimiehille suunniteltu talouden suunnittelun ja seurannan apuväline. Business Planning on rakennettu niin, että siellä on erikseen WinNovan jokainen kustannuspaikka, mutta lukuja on mahdollista tarkastella myös suuremmissa kokonaisuuksissa mm. WinNova-tasolla. Ennuste ja budjetti syötetään kaikille kustannuspaikoille erikseen. Jokainen budjettivasuullinen tekee tämän itse. Budjetti syötetään kuukausikohtaisesti tileittäin. Business Planningistä näkyy myös toteumatiedot ja sieltä on yhteys Basware IP:hen, joten ostolaskuille on mahdollista porautua (Business Planningin riveiltä pääsee suoraan katsomaan ostolaskun kuvaa, tiliointiä ja muita laskuun liittyviä tietoja). Myyntilaskuille, matkalaskuille, palkkoihin ja kirjanpidon tietoihin tätä kautta ei ole mahdollista porautua. Toteumatiedot päivittyvät kirjanpidosta joka yö. Business Planningistä on mahdollista katsoa tietoja myös seurannoittain.

Tämän kehittämistyön tuotoksena prosessikuvausten lisäksi syntyi ohjeita. Ohjeet on laadittu:

- talousarvion syötöstä Business Planningiin, liite 1
- ennusteen syötöstä / päivityksestä Business Planningiin, liite 2
- Johdon raportoinnista, liite 3

Ohjeet on laadittu Business Planning ja Johdon raportointi -ohjelmien käyttöä varten. Ohjeet on laadittu siten, että kyseisistä ohjelmista on otettu kuvaruututulosteita. Eteneminen tapahtuu kuvien avulla ja tekstiä on vain vähän. Kyseinen ohjeen laadintatapa valittiin, koska kuvat havainnollistavat hyvin ja niiden mukaan on helppo edetä. Kuvien ja tekstien välille on lisätty nuolia, jotka helpottavat etenemistä. Ohjeissa kerrotaan myös miten ohjelmiin pääsee. Lisäksi mukana on esimerkiksi pienimuotoinen ohjaus milloin ennusteen päivitys tehdään ja miten toimia, jos Johdon raportointi -ohjelman käyttäjätunnus ja salasana on päässyt unohtumaan. Ennusteen syöttö -ohjeen loppuun on lisätty vinkki tuloslaskelman luettavuuteen. Kaikkiin kolmeen ohjeeseen pääsee WinNovan intranetistä joko toiminta- ja taloussuunnitelman vuosikellosta tai tämän kehittämistyön tuloksena syntyneistä prosessikuvauksista.

7.3 Yhteenveto

Prosessikuvausten tarkoituksena on selventää miten jokin toiminto toimii, tehdä se läpinäkyväksi. Kuvauksessa käydään läpi tietty toiminto alusta loppuun. Siinä kerrotaan mitä ja miten jotakin tapahtuu, keitä henkilöitä toiminnossa on mukana. Ennen kuin kuvausten tekeminen aloitetaan, pitää olla selkeä näkemys siitä, mitä kannattaa kuvata. Liian pieniä ja yksityiskohtaisia toimintoja ei ole tarkoituksenmukaista kuvata. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi kaksi prosessikuvausta: toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta ja ennusteen päivittäminen. Kumpikin on tärkeä toiminto talouden suunnittelun ja seurannan kannalta. Kuvausten tekeminen oli ajankohtainen asia, koska kyseisiä kuvauksia ei WinNovassa ole vielä aikaisemmin tehty. WinNovan ollessa vielä suhteellisen uusi yhtiö, prosessikuvausten yhtenä ajatuksena on myös se, että toiminnot saataisiin yhdenmukaistettua. Lisäksi prosessikuvaukset toimivat ”muistilistana”, mitä, milloin ja kenen pitää tehdä. Kuvauksiin on helppo palata WinNovan intranetin kautta.

Kuvaukset tehtiin IMS-ohjelmiston prosessityökalulla. Työkalu on helppokäyttöinen ja siihen on mahdollista tehdä muutoksia tarpeen vaatiessa. Mahdollisuus muutosten tekemiseen on hyvä asia, koska varmasti on niin, että toiminnot eivät tule aina pysymään samanlaisina. Kaavioiden (piirrosten) lisäksi tehtiin prosessikuvauksiin liittyvät yhteenvedot ja vaiheiden kuvaukset (sanalliset selitykset). IMS mahdollistaa liitteiden ja linkkien liittämisen. Tällöin suoraan kuvauksesta on helppo liitteen kautta päästä tarkempiin ohjeisiin esimerkiksi siitä, millaisia asioita millekin kirjanpidon tilille tulee kirjata. Ohjeita voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa ja päivittää.

Tämän kehitystyön tuotoksena syntyivät myös kuvalliset ohjeet Business Planning ja Johdon raportointi -ohjelmiin. Kuvat ohjeisiin on otettu kyseisistä ohjelmista kuvaruututulosteina ja ohjeissa edetään loogisessa järjestyksessä aina ohjelmaan kirjautumisesta eteenpäin. Ohjeiden avulla on helppo edetä kummassakin ohjelmassa. Ohjeiden teko oli ajankohtainen asia, koska kyseiset ohjelmat ovat kaikille käyttäjille uusia ja vastaavia ohjeita ei vielä ollut. Ohjeet eivät ole ohjelmien yleisohjeita vaan ne on laadittu niin, että ne kuvaavat WinNovan organisaatioita. Ohjeiden avulla myös uuden työntekijän on helppo oppia etenemään kyseisissä ohjelmissa. Ohjeet löytyvät tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyneiden prosessikuvausten liitteistä sekä WinNovan intranetistä.

Sekä prosessikuvaukset että ohjeet on otettu käyttöön heti niiden valmistumisen jälkeen. Palaute kummastakin on ollut hyvä. Kuvausten tekeminen on koettu tarpeelliseksi, koska ne selventävät toimintoja. Erityisesti se, että kuvaukset ja niihin liittyvä materiaali esimerkiksi toimintaohjeet ja linkit löytyvät kaikki samasta paikasta, on koettu hyväksi asiaksi. Positiivista palautetta on tullut myös siitä, että toimintaan mahdollisesti tulevat muutokset on helppo viedä myös IMS-ohjelmistoon. Kuvalliset ohjelmaohjeet ovat osalle käyttäjiä hyvinkin tarpeellisia, etenkin, jos ohjelma on käyttäjälle uusi. Ohjelmia jo paljon käyttäneille, ohjeita ei enää tarvitse joka kerta katsoa uudelleen. Tärkeäksi on koettu myös se, että kuvausten ja ohjeiden avulla on mahdollista ohjata toimintaa niin, että kaikki toimivat samojen toimintatapojen mukaan.

8 JATKOTOIMENPITEET

On varmasti hyvä miettiä, millaisella ohjauksella ja tukemisella jatkossa edetään. Järjestelmiä ja ohjelmia pyritään kehittämään niin, että ne parhaalla mahdollisella tavalla helpottaisivat toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta. Tämä ei yksinään riitä, tarvitaan myös muunlaista ohjausta ja tukea. WinNovassa on tehty kysely siitä, kokevatko esimiehet talouteen liittyvän koulutuksen tarpeelliseksi. Vastaus oli hyvin yksimielinen, kyllä. Tämän tuloksen pohjalta tarkoituksena on järjestää esimiehille kyseistä koulutusta. Tällä hetkellä pohdinnassa on millaisia teemoja koulutuksessa tulotisiin käsittelemään. Yksi mitä todennäköisin aihe tulee olemaan Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitus, keskittyen ammatilliseen peruskoulutukseen ja ammatilliseen lisäkoulutukseen. Talouden suunnittelun kannalta näillä on oleellinen merkitys koko WinNovalle, koska tuloista suurin osa koostuu näistä. Se, miten kyseinen rahoitus jakaantuu eri kustannuspaikoille ja aloille, on monimutkainen ja laaja kokonaisuus. Muita tällä hetkellä mietinnässä olevia aiheita ovat talouden perusasiat esimerkiksi tuloslaskelma, tase ja tiliöinnit. Lisäksi ennusteen laatimista Business Planningillä on tarkoitus käydä läpi. Tässä opinäytetyössä käsiteltyjen talouden suunnittelun ja seurannan ohjelmien lisäksi ajatuksena on järjestää esimiehille oma Excel-koulutus. Hyvä ajatus voisi olla myös se, että esimiehille tehtäisiin kysely, jossa selvitetäisiin mistä talouteen liittyvistä asioista he haluaisivat lisätietoa, ohjausta tai koulutusta. Pohtia kannatta myös sitä, olisiko talouteen liittyvissä asioissa vielä sellaisia kokonaisuuksia, joista kannattaisi tehdä prosessikuvaukset.

WinNovassa on tällä hetkellä käytössä talouden suunnitteluun ja seurantaan tarkoitetut Business Planning ja Johdon raportointi -ohjelmat. Tulevaisuudessa siirryttäen FPM:ään eli Financial Performance Managementiin. FPM on työväline budjetointiin, ennustamiseen ja raportointiin. Yksi järjestelmä korvaa kaksi nyt käytössä olevaa. Jatkossa ei tarvitse sukkuloida kahden eri ohjelman välillä. Lisäksi uuden järjestelmän myötä on mahdollista päästä katsomaan myös kirjanpidon tositteita ja myyntilaskuja. Nykyisessä järjestelmässä on mahdollista porautua vain ostolaskuille. FPM:ssä on mahdollista tehdä talousarvio tulevaisuudessa myös muille laskentatunnisteen osille kuin kustannuspaikoille. Tämä tarkoittaa WinNovassa sitä, että myös seurantakohtaisia talousarvioita on mahdollista tehdä. Se on hyvä asia, koska jo nyt on esitetty toiveita

tällaisesta mahdollisuudesta. Johdolla on mahdollisuus seurata syötettyjä lukuja reaaliajassa. Järjestelmästä saa myös reaaliaikaiset graafiset raportit, joiden avulla on mahdollista analysoida tietoja monipuolisesti.

Järjestelmä mahdollistaa edellisen vuoden talousarvion kopioimisen seuraavan vuoden talousarvion pohjaksi. Ominaisuus on hyvä silloin, kun toiminta pysyy hyvin samanlaisena vuodesta toiseen. Jos muutoksia on paljon, vaarana on, ettei huomaa muuttaa kaikkia tarvittavia lukuja. Tällöin mietittäväksi jää, kannattaako kopiointia tehdä ollenkaan, olisiko helpompi syöttää kokonaan uudet luvut seuraavan vuoden talousarvioon. Uudessa järjestelmässä talousarviolle voidaan liittää kommentteja. Uutta on myös suosikit -kansio, joka on henkilökohtainen. Kansioon voi tallettaa erilaisia raportteja ja syöttöpohjia. Suosikit -kansio on hyvä lisä, koska eri organisaatiotasolla ja kustannuspaikoilla on erilaisia tarpeita, näin jokainen voi tallettaa itselleen omia tarpeita palvelevat raportit ja syöttöpohjat. Jatkossa yksi kehittämistyö voisi olla FPM:stä laadittavat ohjeet.

Erillisiä opinnäytetyön aiheita voisi poimia esimerkiksi suoraan WinNovan toiminta- ja taloussuunnittelun vuosikellosta: rahoitus, aloituspaikat, taloussuunnitelman laadinta, ennusteen tekeminen, tilinpäätös, tilastointipäivät, yhteishaku ja strategia.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOYpro Oy
- IMS Business Solutions Oy:n www-sivut. Viitattu 28.2.2013. <http://www.ims.fi>
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud.p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin Kamari Oy
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. 6.-9. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Voutilainen, P. Ritola, O & Moisio, J. 2001. IMS-johtamisjärjestelmä –laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita Oyj
- WinNovan ammattikoulustrategia. Viitattu 28.2.2013. Julkaisematon
- WinNovan intranet 2013. Viitattu 28.2.2013. Julkaisematon
- WinNovan toimintakäsikirja. Viitattu 28.2.2013. Julkaisematon

LIITEET

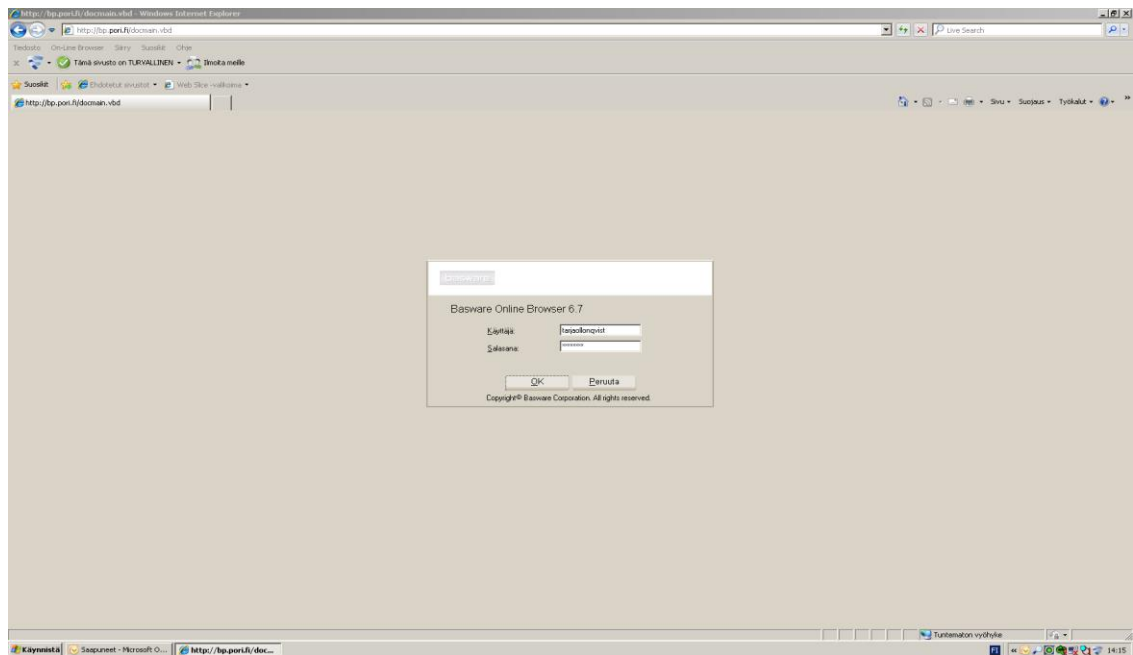
LIITE 1 - Talousarvion syöttö

LIITE 2 - Ennusteen syöttö

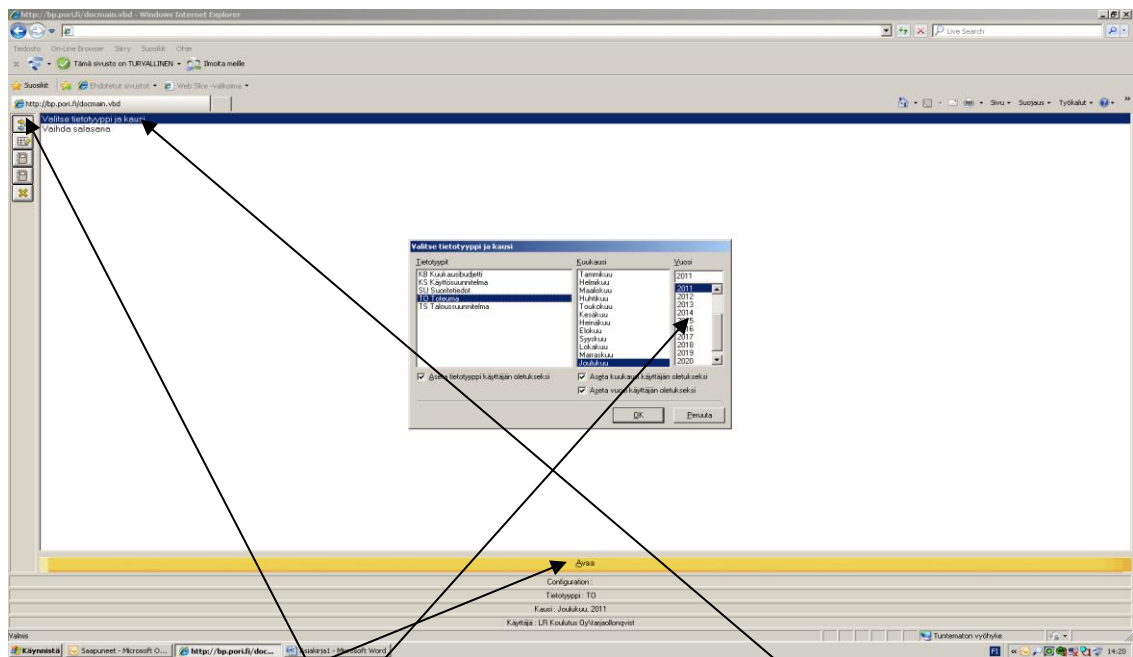
LIITE 3 - Johdon raportointi

LIITE 1

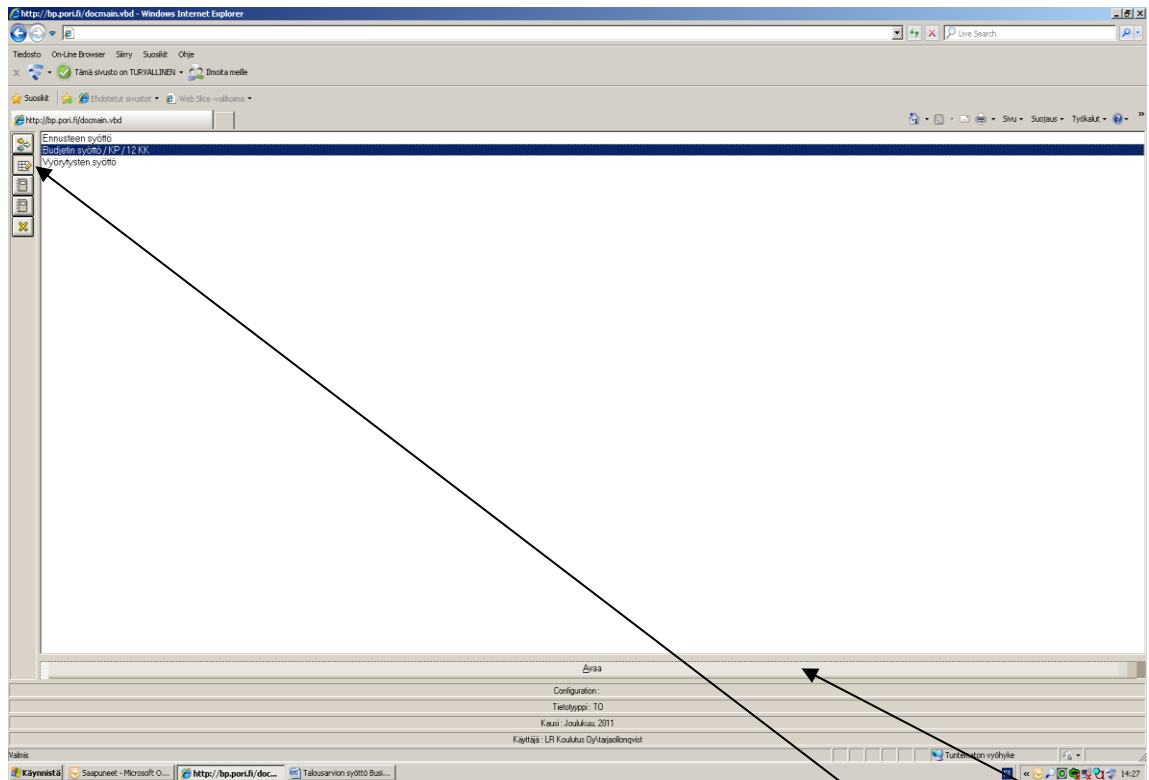
Talousarvion syöttö Business Planning, osoite: <http://bp.pori.fi/docmain.vbd>



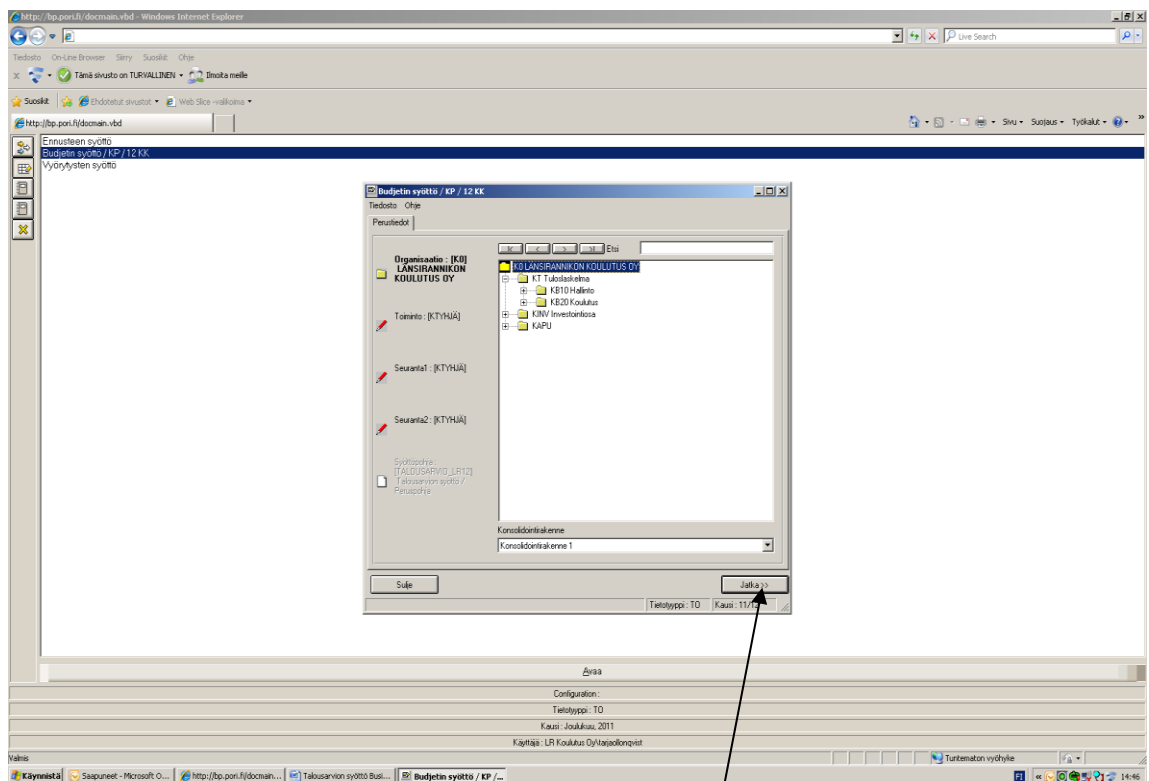
Kirjaudu tunnuksillasi Business Planningiin.



Oikean vuoden pääset valitsemaan sivun vasemmassa laidassa olevista painikkeista, käyttäjän valinnat, (painike, jossa on kolme nuolta). Tämän jälkeen valitse: valitse tietotyyppi ja kausi ja avaa. Valitse oikea vuosi ja ok. Esim. jos olet syöttämässä vuoden 2012 talousarvioita, valitse vuodeksi 2011.



Valitse seuraavaksi vasemman reunan painikkeista toiseksi ylimmäinen, syöttö ja alhaalta avaa.



Jatka omalle kustannuspaikallasi tai mikäli näkymässäsi on useita kustannuspaikkoja, valitse se kustannuspaikka, jolle talousarvioita olet syöttämässä ja jatka.

NP TO 2011 12 K1100 Talouspalvelut KTYHJÄ KTYHJÄ KTYHJÄ

Tiedosto Muokkaa Muotoile Toiminnot Näytä Ohje

K1100 Talouspalvelut KTYHJÄ KTYHJÄ KTYHJÄ

A	B	C
1		
2	PALKKOJEN SIVUKULUPROSENTIT	
3		
4	SOTU Sotu-%	2,120 %
5	ELÄK Painotettu ka. eläke-%	21,800 %
6	TYÖT Työttömyysvakuutusmaksu-%	2,900 %
7	RYHYV Rytmähenkivakuutus -%	0,100 %
8	TAPA Tapaturmavakuutusmaksu-%*	0,400 %
9	Yhteensä	27,320 %
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		

Talousarvio Prosentit Raportti

Käynnistä Saapuneet - Microsoft O... http://hp.pori.fi/doman... Talousarvion syöttö Busi... RP Budjetin syöttö / KP / 12 KK NP TO 2011 12 K1100...

Ruudullesi tulee näkyviin palkkojen sivukuluprosentit-tilaustaulukko. Valitse sivun alareunasta Talousarvio-välilehti.

NP TO 2011 12 K1100 Talouspalvelut KTYHJÄ KTYHJÄ KTYHJÄ

Tiedosto Muokkaa Muotoile Toiminnot Näytä Ohje

K1100 Talouspalvelut KTYHJÄ KTYHJÄ KTYHJÄ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	K1100 Talouspalvelut												
2	Talousarvion syöttö												
3	Toiminto KTYHJÄ												
4	Seuranta 1 KTYHJÄ												
5	Seuranta 2 KTYHJÄ												
6													
7	Tilino Tilinimi	TA2011	ENNUSTE 2011	TOI2011(KUM)	Tammikuu 2012	Helmikuu 2012	Maaliskuu 2012	Huhtikuu 2012	Toukokuu 2012	Kesäkuu 2012	Heinäkuu 2012	Elokuu 2012	Syyskuu 2012
9	KAA01 Myyntituotot	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	KAB01 Myyntituotot	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	KAC01 Yleiset myyntitilit	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	K3100 Myyntituotot	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	K3110 Opetuspalvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	K3111 Puutarhan kaukokuulutus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	K3120 Koulutus ja asiantuntijapalvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	K3130 Puun myyntituotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	K3300 Valtionsuostulot VOS peruskoulutus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	K3301 Valtionsuostulot VOS lisäkoulu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	K3302 Työvoimakoulutukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	K3303 Oppisopimuskoulutukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	K3304 Muut koulutukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	KAC02 Oheispalvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	K3400 Koulutuksen oheispalvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	KAC03 Oikaisu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	K3600 Myyntien oikaisu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	KBA01 Valmistus ja keskenäisten varastojen lisäyksen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	K3700 Varastojen muutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	KBA01 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	K3800 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	KLIKE Liikevaihto	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32		0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	KDA01 Liiketoiminnan muut tuotot	0	1 500	2 411	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	KDB01 Myyntitoilet pyydyistä vastaan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	K3910 Käyttöomaisuuden myyntituotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	KDB02 Vuokratuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	K3920 Vuokratuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	K3925 Koulutuksen oheispalvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	KDB03 Avustukset ja tuet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	K3930 Saadut avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	K3931 EU-Tuki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	K3932 EU-Kuntaraha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	K3933 EU-Väestön raho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	K3934 Saadut työllistämiskorvaukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	K3935 Koulumatkat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	K3936 Matalapalkkatuki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	K3938 Ennakot EU-Tuki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	KDB04 Muut tuotot	0	1 500	2 411	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Talousarvio Prosentit Raportti

Käynnistä Saapuneet - Microsoft O... http://hp.pori.fi/doman... Talousarvion syöttö Busi... RP Budjetin syöttö / KP / 12 KK NP TO 2011 12 K1100...

Avautuvaan taulukkoon syötetään talousarvio kuukausikohtaisena kirjanpidon tileittäin.

HUOM! syötä vain valkoisiin soluihin, muut ovat summakenttiä.

A	B	O	P	O	R
1	K1100 Talouspalvelut				
2	Talousarvion syöttö				
3	Toiminto KTYHJÄ				
4	Seuranta 1 KTYHJÄ				
5	Seuranta 2 KTYHJÄ				
6					
7	Tilite Tili				ESITYS
8		Lokakuu 2012	Marraskuu 2012	Joulukuu 2012	ESITYS
24	KAC03 Oikaisu	0	0	0	0
25	K3000 Myyntien oikaisu	0	0	0	0
26	KBA01 Valmistus ja keskenrajoitusten lisäys/vähennys	0	0	0	0
27	K3000 Vastuun siirto	0	0	0	0
28	KBA01 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
29	K3000 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
30					
31	KLIKE Liiketoiminta	0	0	0	0
32					
33	KBA01 Liiketoiminnan muut tuotot	0	0	0	0
34	KDB01 Myyntitoiminnan pysyvistä vastaavista	0	0	0	0
35	K3010 Käyttämättä jätetty myyntitoiminta	0	0	0	0
36	KDB02 Vuokratuotot	0	0	0	0
37	K3020 Vuokratuotot	0	0	0	0
38	K3025 Koulutuksen ohjaukset	0	0	0	0
39	KDB03 Avustukset ja tuet	0	0	0	0
40	K3030 Saadut avustukset	0	0	0	0
41	K3031 EU-Tuki	0	0	0	0
42	K3032 EU-Kuntarahoitus	0	0	0	0
43	K3033 EU-Yhteistyön rahoitus	0	0	0	0
44	K3034 Saadut työllistämiskorvaukset	0	0	0	0
45	K3035 Koulumatkatuki	0	0	0	0
46	K3036 Matalapalkkatuki	0	0	0	0
47	K3038 Ennakot EU-Tuki	0	0	0	0
48	KDB04 Muut tuotot	0	0	0	0
49	K3090 Liiketoiminnan muut tuotot	0	0	0	0
50					
51	KTUOT1 Tulot yhteensä	0	0	0	0
52					
53	KFA01 Aineet, tarvikkeet ja tavarat	0	0	0	0
54	KFB01 Ostetut tilikauden aikana	0	0	0	0
55	KFC01 Aine-, tarvi- ja tavarat	0	0	0	0
56	K4100 Aineet ja tarvikkeet alv 23 %	0	0	0	0
57	K4105 Elintarvikkeet alv 13 %	0	0	0	0
58	K4107 Aineet ja tarvikkeet alv 9 %	0	0	0	0
59	K4108 Aineet ja tarvikkeet alv 0 %	0	0	0	0
60	K4110 Opiskelijatöiden rahoitus	0	0	0	0
61	KFC02 Ostojen oikaisu	0	0	0	0
62	K4200 Saadut alennukset	0	0	0	0
63	K4210 Ostoraudit	0	0	0	0

Ohjelma laskee viimeiseen sarakkeeseen kuukausien luvut yhteen automaattisesti.

MUISTA TALLENNUS! Kannattaa tehdä myös välitallennuksia.

LIITE 2

Ennuste

Ennusteen päivityksessä käytetään apuna Johdon raportointi -ohjelmaa. Edellisen kuukauden tulos on katsottavissa kyseisestä ohjelmasta kuluva kuukauden 15.päivä, jolloin ositettavat palkat ovat valmiina, tulotukset tehty ja ostolaskut ovat mukana siltä osin kuin ovat tulleet.

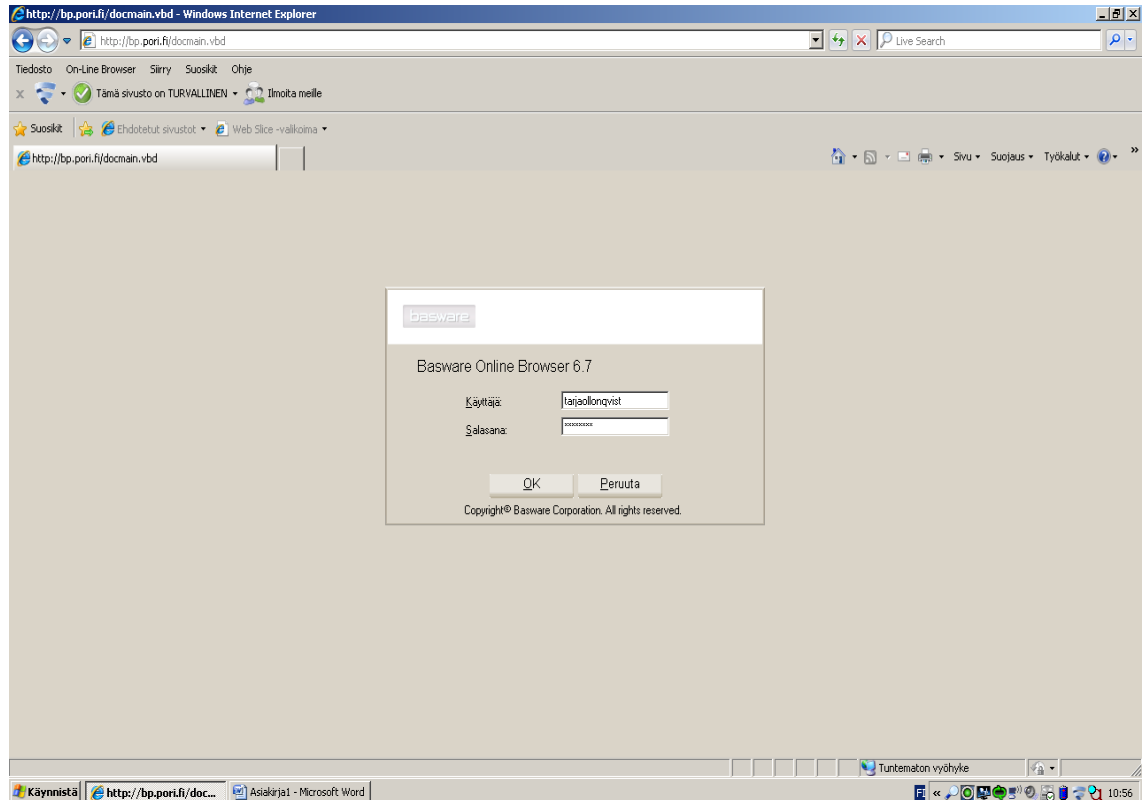
Tulosvastuulliset esimiehet päivittävät ennusteen Business Planning -ohjelmassa joka kuukausi 17. päivään mennessä. Mikäli ennuste toteuman perusteella näyttää jäävän alle budjetoidun, asiasta on keskusteltava oman esimiehen kanssa, joka hyväksyy tai hylkää ennusteen.

Päivitettävää ennustetta tarkastellaan yksityiskohtaisemmin neljännesvuosittain. WinNovan tasolla nämä ns. kvartaaliennusteet ovat tärkeimmät, koska tiedot toimitetaan myös WinNovan hallitukselle ja Porin kaupungin konserniraporttiin.

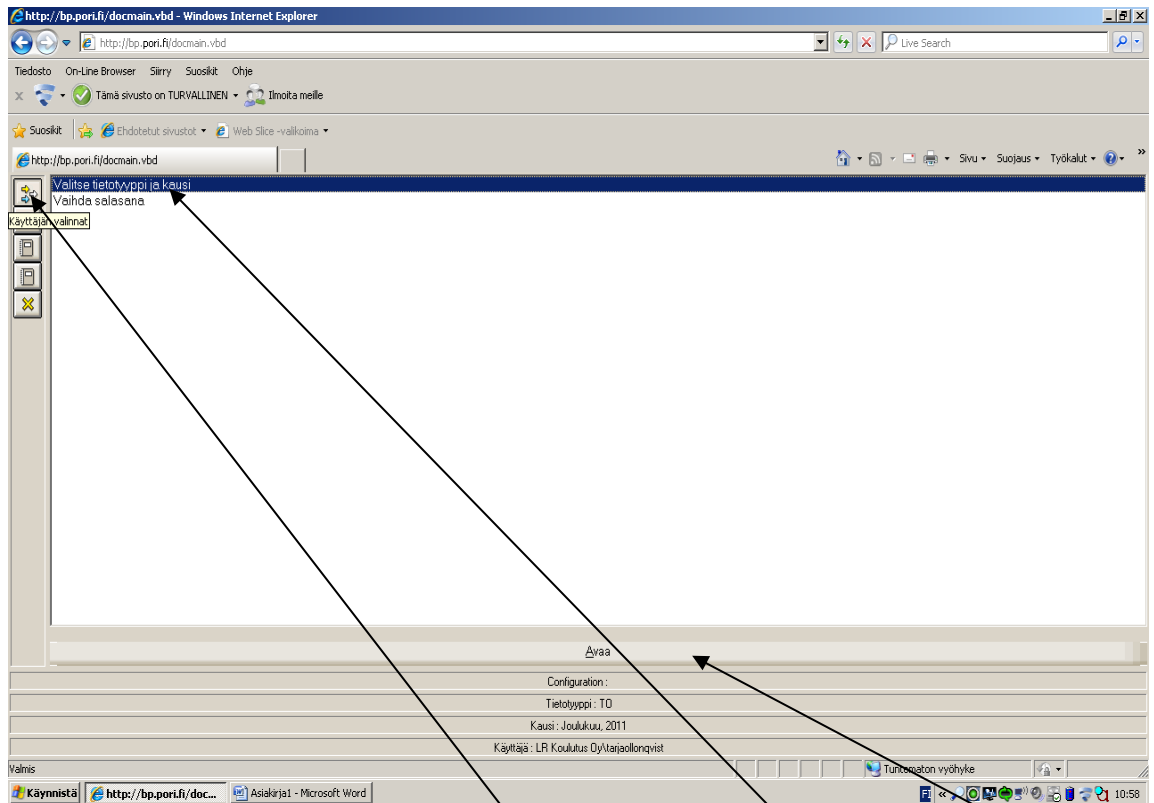
Ennusteen syöttäminen

Ennuste laaditaan toteuman perusteella Business Planning -ohjelmassa.

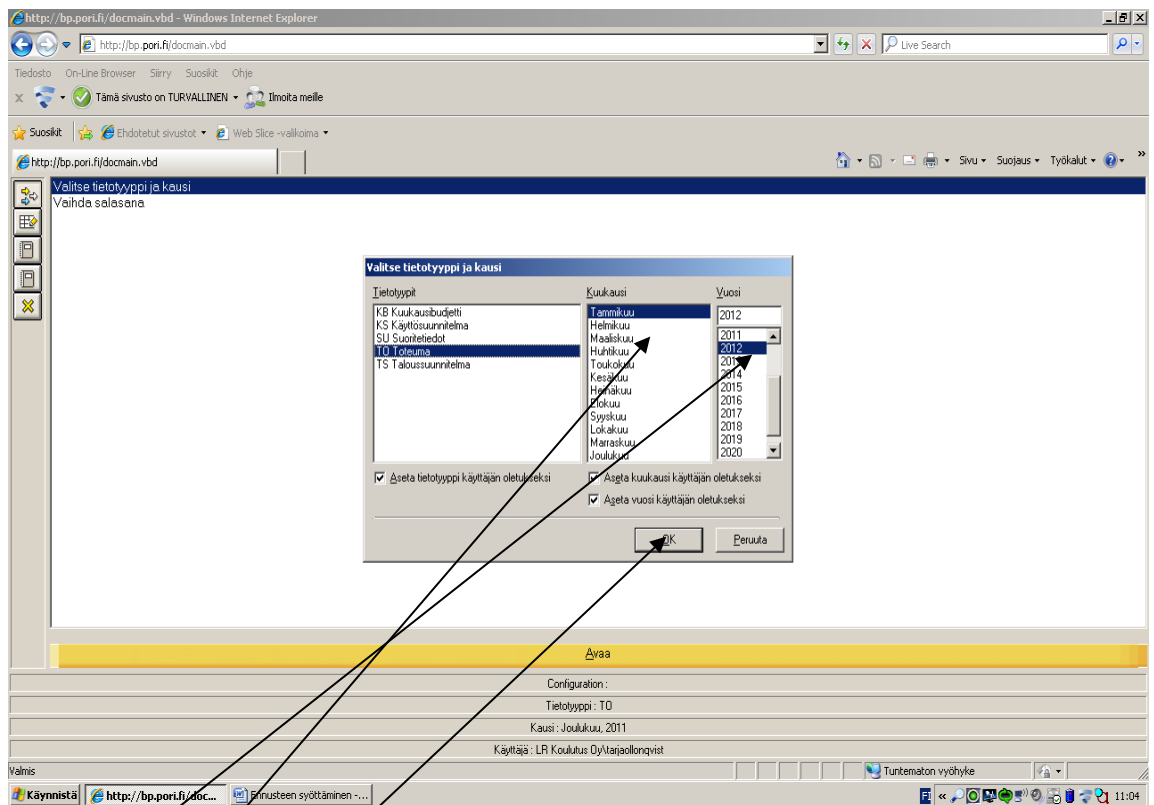
Osoite Business Planningiin on <http://bp.pori.fi/docmain.vbd>



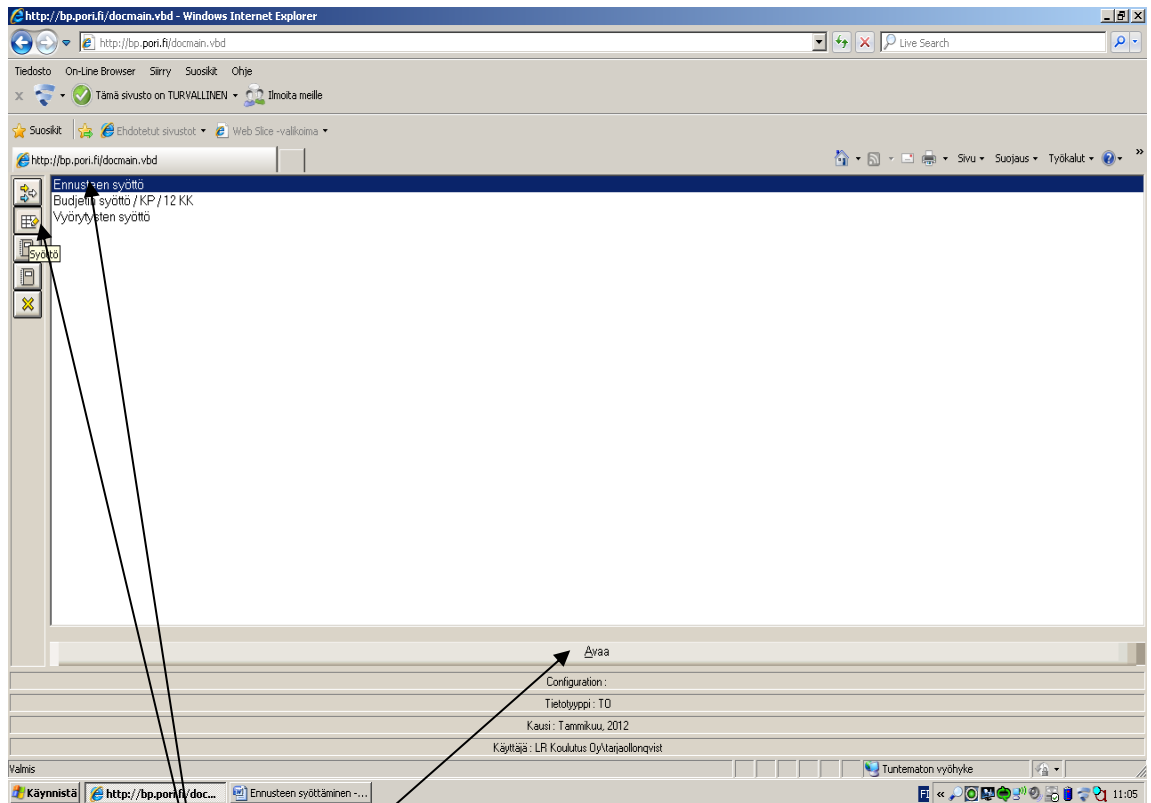
Käyttäjätunnus ja salasana ovat henkilökohtaiset



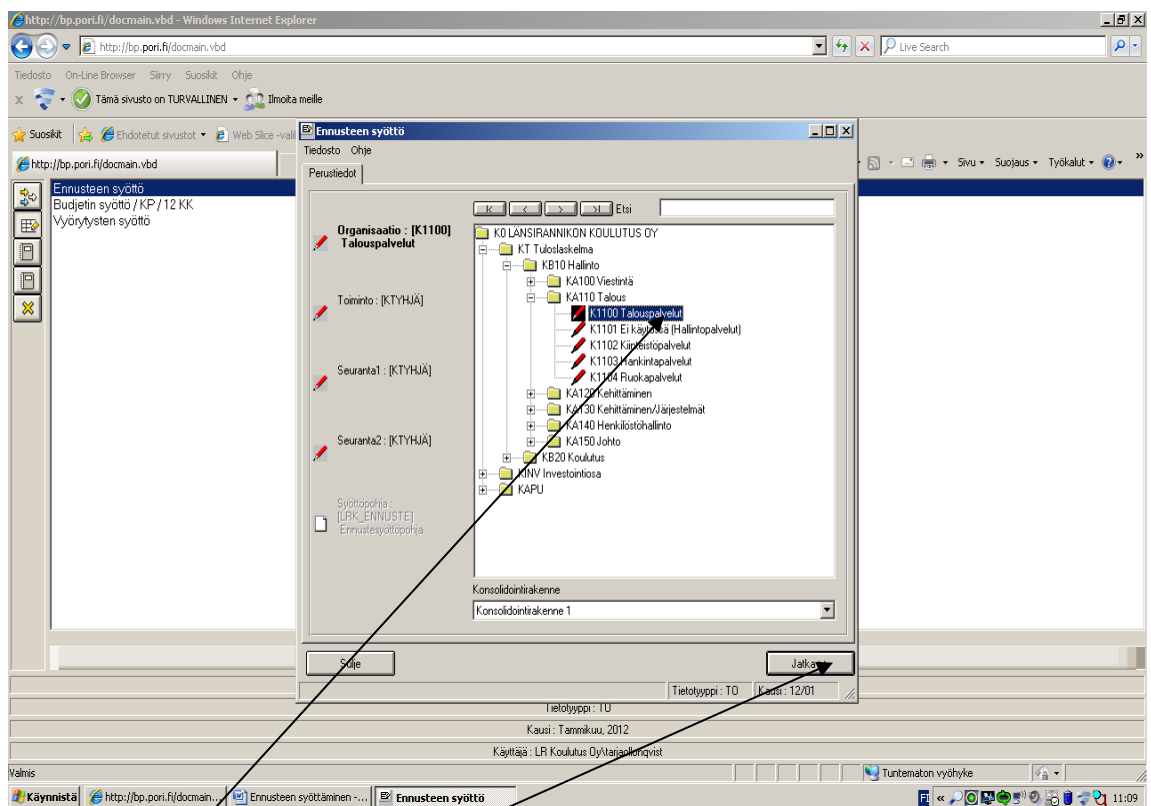
Valitse oikea kuukausi ja vuosi kohdasta käyttäjän valinnat Valitse tietotyyppi ja kausi. Avaa.



Valitse vuosi ja kuukausi. Ok.



Valitse ennusteen syöttö. Avaa.



Valitse oma kustannuspaikkasi. Jatka.

INP TO 2012 01 K1100 Talouspalvelut KTYHJÄ KTYHJÄ KTYHJÄ

Tiedosto Muokkaa Muotoile Toiminnot Näytä Ohje

Suhteet

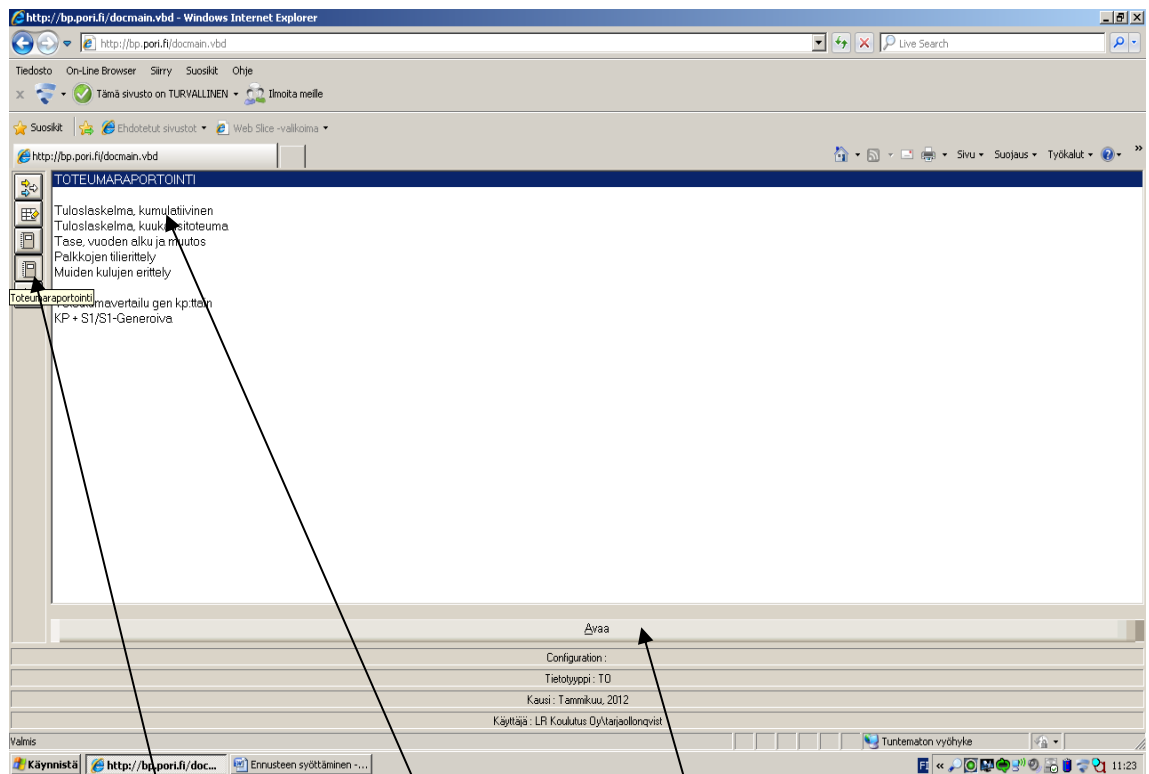
K1100 Talouspalvelut KTYHJÄ KTYHJÄ KTYHJÄ

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	K1100 Talouspalvelut							
2	Ennusteen syöttö							
3	Toiminto KTYHJÄ							
4	Seuranta 1 KTYHJÄ							
5	Seuranta 2 KTYHJÄ							
6								
7	Tilino	Tiliniimi	TA 2012	Jaadyltety ennuste	Nykyinen ennuste	Kum. tot € 01/2012	Kum. tot % 01/2012	Uusi ennuste (Syötä tähän)
9	KAA01	Myyntituotot				0	0,0%	0
10	KAB01	Myyntituotot				0	0,0%	0
11	KAC01	Yleiset myyntitilit				0	0,0%	0
12	K3100	Myyntituotot				0	0,0%	0
13	K3110	Opiskelijatutut				0	0,0%	0
14	K3111	Puutavaran kaukokuljetus				0	0,0%	0
15	K3120	Koulutus ja asiantuntijapalvelut				0	0,0%	0
16	K3130	Puun myyntituotot				0	0,0%	0
17	K3300	Valtionosuustulot VOS peruskoulutus				0	0,0%	0
18	K3301	Valtionosuustulot VOS lisäkoulutus				0	0,0%	0
19	K3302	Työvoimakoulutustulot				0	0,0%	0
20	K3303	Oppisopimuskoulutustulot				0	0,0%	0
21	K3304	Muut koulutustulot				0	0,0%	0
22	KAC02	Oheispalvelut				0	0,0%	0
23	K3400	Koulutuksen oheispalvelutuotot				0	0,0%	0
24	KAC03	Oikaisuerät				0	0,0%	0
25	K3600	Myyntin oikaisuerät				0	0,0%	0
26	KBA01	Valmistus ja keskeneräisten varaston lisäys/vähennys				0	0,0%	0
27	K3700	Varastojen muutos				0	0,0%	0
28	KCA01	Valmistus omaan käyttöön				0	0,0%	0
29	K3800	Valmistus omaan käyttöön				0	0,0%	0
30								
31	KLIKE	Liikevaihto				0	0,0%	0
32								
33	KDA01	Liiketoiminnan muut tuotot	840	0	0	0	0,0%	0
34	KDR01	Liiketoiminnan muut tuotot				0	0,0%	0
35						0	0,0%	0

Käynnistä http://bp.pori.fi/docmain... Ennusteen syöttäminen ... Ennusteen syöttö INP TO 2012 01 K1100...

Syötä ennuste avautuneen taulukon sarakkeeseen Uusi ennuste (syötä tähän). Huom. sinisiä numeroita sisältävät kentät ovat summasoluja, joihin ei saa syöttää mitään. Tallenna. (Välitalennuksia kannattaa myös tehdä)

Ennusteen lukujen tarkastaminen



Valitse toteumaraportti Tuloslaskelma kumulatiivinen. Avaa.

Valitse oma kustannuspaikkasi ja avaa.

RPT TO 2012 01 K1100 Talouspalvelut KTO KOULUTUS OY, TOIMINNAT KS1 Winnova kaikki seurannat KS2 KOULUTUS OY, SEURANTA 2

Tiedosto Muokkaa Muokkaa Toiminnot Näytä Ohje

Sulje

K1100 Talouspalvelut KTO KOULUTUS OY, TOIMINNAT KS1 Winnova kaikki seurannat KS2 KOULUTUS OY, SEURANTA 2

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
3	TULOSLASKELMA, KUMULATIIVINEN									
4	Raportti tulostettu: 24.3.2012									
5	Kausi: 01 / 2012									
6	Toteumatiedot päivitetty: 23.3.2012									
7	Raportointitase: K1100 Talouspalvelut									
8	Seuranta: KS1 Winnova kaikki seurannat									
9										
10		TP 2011	TA 2012	Virallinen ennuste 2012	Aktiivinen ennuste 2012	Kum. tot. 01/2011	Kum. tot. 01/2012	T:n tot. %		
11										
12	Myyntituotot	29				0				
13	Myyntituotot	29				0				
14	Yleiset myyntituotot	29				0				
15	K3100 Myyntituotot	29				0				
34										
35	LIKEVAIHTO	29				0				
36										
37	Liiketoiminnan muut tuotot	2 411	840	0	0	0	0	0,00%		
52	KDB04 Muut tuotot	2 411	840	0	0	0	0	0,00%		
53	K3990 Liiketoiminnan muut tuotot	2 411	840	0	0	0	0	0,00%		
54										
55	Tulot yhteensä	2 440	840	0	0	0	0	0,00%		
56										
57	Materiaalit ja palvelut	1 042				9	4			
58	Ostot tilikauden aikana	1 042				9	4			
59	Aine- ja tavaraostot	1 042				9	4			
60	K4100 Aineet ja tarvikkeet	1 042				9	4			
77										
78	Henkilöstökulut	408 634	392 340	0	0	42 264	34 832	8,88%		
79	Palkat ja palkkiot	314 959	308 153	0	0	33 458	27 630	8,97%		
80	K5000 Kok-Palkat, toistaiseksi voimassa olevat	211 225	264 271	0	0	24 251	15 280	5,78%		
81	K5001 Kok-Palkat, määräaikaiset	19 935				3 825				
82	K5003 Oustamattomat palkat	11 685				0				
90	K5050 Toimihenkilöiden palkat	25 025				0	8 080			
91	K5070 Toimihenkilöiden palkat	50 563	53 882	0	0	5 334	4 188	7,77%		
92	LRK KUMTULOS									

Käynnistä http://bp.pori.fi/docmain... Ennusteen syöttäminen... Tuloslaskelma, kumulatiiv... RPT TO 2012 01 K1100...

Ennusteen syöttäminen ja tallennus ovat onnistuneet mikäli samat luvut näkyvät avautuneen taulukon sarakkeessa Aktiivinen ennuste.

Vinkki tuloslaskelman luettavuuteen:

RPT TO 2012 01 K1100 Talouspalvelut KTO KOULUTUS OY, TOIMINNOT KS1 Winnova kaikki seurannat KS2 KOULUTUS OY, SEURANTA 2

Tiedosto Muokkaa Muotoile Toiminnot Näytä Ohje

Sulje

Rivimalli
Kieli
✓ LRK
Kaikki tilit
Tarkenna näyttö
Tarkenna tulostus
Tarkiste
✓ Kiinnitä otsikot
Näytä

TOIMINNOT KS1 Winnova kaikki seurannat KS2 KOULUTUS OY, SEURANTA 2

Raportti tulostettu: 24.3.2012
Toteumatiedot päivitetty: 23.3.2012

Kausi: 01 / 2012

Raportointitaso: K1100 Talouspalvelut
Seuranta: KS1 Winnova kaikki seurannat

	TP 2011	TA 2012	Virallinen ennuste 2012	Aktiivinen ennuste 2012	Kum. tot. 01/2011	Kum. tot. 01/2012	T:n tot. %
Myyntituotot	29				0		
LIKEVAIHTO	29				0		
Liiketoiminnan muut tuotot	2 411	840	0	0	0	0	0,00%
Tuotot yhteensä	2 440	840	0	0	0	0	0,00%
Materiaalit ja palvelut	1 042				9	4	
Ostot tilikauden aikana	1 042				9	4	
Ulkopuoliset palvelut							
Henkilöstökulut	408 834	392 340	0	0	42 284	34 832	8,88%
Palkat ja palkkiot	314 959	308 153	0	0	33 458	27 630	8,97%
Henkilöstösuorakulut	93 875	84 187	0	0	8 825	7 201	8,55%
Eläkekulut	63 348	67 177	0	0	5 598	4 816	7,17%
Muut henkilöstösuorakulut	17 139	17 010	0	0	1 810	1 302	7,66%
Poistot ja arvonalentumiset							
Liiketoiminnan muut kulut	418 675	451 100	0	0	4 351	36 775	8,15%
Kulut yhteensä	828 550	843 440	0	0	46 644	71 611	8,49%

LRK KUMTULOS

Jotta saat kaikki kirjanpidon tilit näkyviin, valitse Näytä/rivimalli/kaikki tilit.

RPT TO 2012 01 K1100 Talouspalvelut KTO KOULUTUS OY, TOIMINNOT KS1 Winnova kaikki seurannat KS2 KOULUTUS OY, SEURANTA 2

Tiedosto Muokkaa Muotoile Toiminnot Näytä Ohje

Sulje

Poraukset
Poraukset sarakkeittain
Piilota nollarivit
Käännä kredit-tilit
Päivitys
✓ ENTER siirtyä seuraavalle riville
Suojaus

TOIMINNOT KS1 Winnova kaikki seurannat KS2 KOULUTUS OY, SEURANTA 2

Raportti tulostettu: 24.3.2012
Toteumatiedot päivitetty: 23.3.2012

Kausi: 01

Raportointitaso: K1100 Talouspalvelut
Seuranta: KS1 Winnova kaikki seurannat

	TP 2011	TA 2012	Virallinen ennuste 2012	Aktiivinen ennuste 2012	Kum. tot. 01/2011	Kum. tot. 01/2012	T:n tot. %
Myyntituotot	29				0		
Myyntituotot	29				0		
Yleiset myyntitilit	29				0		
K3100 Myyntituotot	29				0		
K3110 Opisk./asiakastyötuotot	0				0		
K3111 Puutavaran kaukokuljetus							
K3120 Asiantuntijapalvelut / alv 23%							
K3130 Puun myyntituotot							
K3140 Talonrakennustöiden myyntituotot							
K3300 Vallionsuustuotot VOS peruskoulutus							
K3301 Vallionsuustuotot VOS lisäkoulu							
K3302 Työvoimakoulutustuotot							
K3303 Oppisopimuskoulutustuotot							
K3304 Muut koulutustuotot							
Oheispalvelut							
K3400 Koulutuksen oheispalvelutuotot							
Oikaisuerät							
K3600 Myynnin oikaisuerät							
Valmistus ja keskenäisten varaston lisäys/vähennys							
K3700 Varastojen muutos							
Valmistus omaan käyttöön							
K3800 Valmistus omaan käyttöön							
LIKEVAIHTO	29				0		

LRK KUMTULOS

Ja jotta saat tuloslaskelman luettavamman näköiseksi valitse Toiminnot/piilota nollarivit.

LIITE 3

Johdon raportointi

Intra / Ulkoiset linkit Taloustuki Kuntapalvelut Oy / Asiakassivut / Länsirannikon Koulutus Oy

Mikäli olet menossa ensimmäistä kertaa Johdon raportointiin, käyttäminen edellyttää makrosuojaustason laskemista Excelissä Windows-perusasetuksen tasolta. Muutos on helppo tehdä excelissä. Toimenpide on konekohtainen, ja se on tehtävä vain kerran. Linkin takaa löydät ohjeen makrosuojauksen laskemiseksi. Huom! Muutos tulee voimaan Excelin uudelleenkäynnistyksessä.

Valitse Johdon raportointi 2012, avaa tai tallenna esimerkiksi työpöydälle. Avaa tallennettu Johdon raportointi. Huom. tallentamasi Johdon raportointi ei päivity.

Mikäli olet unohtanut käyttäjätunnuksen ja salasanan, ota yhteys Tarja Ollonqvist puh. 044-455 7351.

Johdon raportointi -linkin takaa löytyy WinNovan keskeisimmät raportit. Raportteja voidaan tarkastella halutulla organisaatiotasolla ja kuukaudella. Alaosan välilehtiä klikkaamalla pääset eri raporteille.

Johdon raportoinnin raportit (suluissa sivun alaosan välilehdellä oleva nimi):

1. Tuloslaskelma, kumulatiivinen (Tulos, kum.)

Johdon raportit Winnova [Yhteensopiva tila] - Microsoft Excel

Valitse raportointikausi (oletus: 9/2012)

WINNOVA

Tuloslaskelma, kumulatiivinen

Näytä tilanne ilman hallinnon vyörytyksiä

Kirjanpidon tilanne 31.8.2012

	Vuosi- budjetti	Virallinen ennuste	Muuttuva ennuste	Poikk. % budj. - muutt.	7 P 2011	9/2011	KB, kum. 2012	9/2012	Ero budjettiin	Muutos % 2011:een
EU Yksityinen raha	147 851		138 000	-6.7%	107 123	36 147		29 633		-18.0%
Saadot työllistämiskorvaukset										
Koulumatkavero	12 100		12 100		18 071	10 122	8 800	8 553	-2.8%	-15.5%
Matalapalkkivero										
Ennakot EU-Tuella					4 300	1 648 203		1 131 900		-31.3%
Muut tuotot	45 200		47 867	5.9%	50 927	5 562	45 080	17 234	-61.8%	209.8%
Hallinnon vyörytystulo										
Kulut yhteensä	65 639 626		65 180 518	-0.7%	67 124 471	48 721 862	48 743 200	41 348 323	-15.2%	-15.1%
Materiaalit ja palvelut	5 525 883		5 669 203	2.6%	5 531 564	4 030 343	3 714 692	3 120 536	-16.0%	-22.6%
Ostot tilikauden aikana	3 906 008		3 804 790	-2.6%	3 602 264	2 799 087	2 668 684	2 032 433	-23.0%	-27.4%
Ulkoiset palvelut	1 619 875		1 828 413	12.9%	1 879 004	1 231 256	1 046 008	1 052 537	0.6%	-14.5%
Henkilöstökulut	40 579 115		40 608 964	0.1%	42 485 046	30 505 281	30 429 755	26 582 497	-12.6%	-12.9%
Palkat ja palkkiot	31 872 082		31 896 647	0.1%	32 757 646	24 151 803	23 899 101	20 856 515	-12.7%	-13.6%
Henkilöstösivukulut	8 707 032		8 712 317	0.1%	9 727 400	6 353 478	6 530 654	5 725 981	-12.3%	-9.9%
Eläkekulut	6 940 002		6 939 209	-0.0%	6 794 223	4 193 244	5 204 184	4 024 337	-22.7%	-4.0%
Muut henkilöstösivukulut	1 758 108		1 759 408	0.1%	1 827 690	1 348 946	1 318 323	1 025 680	-22.2%	-24.0%
Poistot ja arvonalentumiset	525 036		592 991	13.0%	250 305	198 293	393 777	190 125	-51.7%	-4.1%
Lähtötoiminnan muut kulut	19 009 592		18 729 360	-1.5%	18 857 555	13 987 945	14 204 576	11 455 166	-19.4%	-18.1%
Vapaaehtoiset henkilöstösivukulut	812 771		728 853	-10.3%	590 473	531 801	663 430	352 912	-46.8%	-33.6%
Toimitilakulut	11 072 310		11 013 167	-0.5%	11 525 636	8 284 753	8 305 825	7 302 241	-12.1%	-11.9%
Ajoneuvokulut	872 343		832 252	-4.6%	878 220	676 723	649 394	425 105	-34.5%	-37.2%
Kone- ja kalustokulut	1 319 111		1 335 294	1.2%	1 195 990	933 567	983 300	785 859	-20.1%	-15.8%
Matkakulut	877 690		819 827	-7.0%	858 789	579 150	640 204	416 646	-34.9%	-28.1%
Edustus- ja viihdekulut	14 100		10 406	-26.2%	15 700	7 560	8 850	23 807	169.0%	214.9%

Alasvetovalikoista valitaan kausi ja organisaatiotaso.

Nähtävänä on budjetti, ennuste, toteuma sekä edellisen vuoden tilinpäätöstilanteen tiedot ja edellisen vuoden saman ajankohdan tiedot. Sarake KB, kum 2012 tarkoittaa kausibudjetti kumulatiivinen eli laskee tähän sarakkeeseen yhteensä ko. ajankohtaan asti viedyt kuukausittaiset budjettiluvut.

Hallinnon vyörytykset saat näkyviin ottamalla ruksin pois vasemman yläosan ruudusta.

2. Tuloslaskelma, kuukausitoteumat (Tulos, kk)

Microsoft Excel - johon_raportit_winnova [Yhteensopiva tila]

Valitse raportointikausi (oletus: 9/2012)

Winnova

Näytä tilanne ilman hallinnon vyörytyksiä

Kirjanpidon tilanne 31.8.2012

1 000 €	TP 2011 1/12	8/2011	9/2011	KB, kk. 2012	8/2012	9/2012	Muutos.% 2011:een
Tuotot yhteensä	5 398 318	5 030 646	6 030 694	5 681 666	80 313		-100,0%
Liikevaihto	5 125 845	4 830 416	5 776 341	5 441 759	77 239		-100,0%
Myyntituotot	5 125 845	4 830 416	5 776 341	5 441 759	77 239		-100,0%
Koulutusmyynti VOS peruskoulutus	3 568 941	3 445 787	4 362 960	3 735 284			-100,0%
Koulutusmyynti VOS lisäkoulutus	347 428	365 890	502 681	489 926			-100,0%
Koulutusmyynti Työvoimakoulutus	759 345	577 647	647 632	764 836			-100,0%
Koulutusmyynti Oppisopimus	107 814	32 197	26 937	109 625	25 438		-100,0%
Koulutusmyynti	89 642	83 882	32 475	83 417	10 898		-100,0%
Valmistus ja keskenäisten varaston lis./väh.							
Valmistus omaan käyttöön							
Liiketoiminnan muut tuotot	272 473	200 230	254 353	239 907	3 074		-100,0%
Myyntivaroitukset pysyvästä vastaavista							
Vuokratuotot	8 066	15 529	21 854	13 550	3 050		-100,0%
Avustukset ja tuet	260 163	184 817	230 587	226 357			-100,0%
Saadut avustukset	66 449	37 517	55 415	59 600			-100,0%
EU-Tuki	180 065		42 642	165 657			-100,0%
EU-Kuntaraha	2 858						
EU-Yksityinen raha	8 927						
Saadut työllistämiskorvaukset							
Koulumatkatuki	1 506		1 830	1 100			-100,0%
Matalapalkkatuki							
Ennakoidut EU-Tuki	358	147 700	130 700				-100,0%
Muut tuotot	4 244	116	1 912		24		-100,0%
Hallinnon vyörytystulo							

Alasvetovalikoista valitaan kausi ja organisaatiotaso.

Nähtävänä on valitun ajanjakson toteuma, edellisen kuukauden toteuma, kumulatiivinen kausibudjetti sekä vastaavat tiedot edelliseltä vuodelta.

3. Palkat tileittäin (Palkat)

Johdon raportit_winnova [Yhteensopiva tila] - Microsoft Excel

Valitse raportointikausi (oletus: 9/2012)

WINNOVA

Palkat tileittäin

Kirjanpidon tilanne 31.8.2012

1 000 €	Vuosi- budjetti	Virallinen ennuste	Muuttuva ennuste	Poikk.-% budj. - muutt.	P 2011	Kum. tot. 9/2011	KB, kum. 2012	Kum. tot. 9/2012	Ero budjettiin	Muutos-% 2011:een
5000 KK-Palkat, toistaiseksi voimassa olevat	21 148 976		26 410 276	24,9%	15 593 002	11 780 281	15 034 065	9 847 336	-34,6%	-16,4%
5001 KK-Palkat, määräaikaiset	4 170 211		2 750 210	-34,1%	4 929 883	3 583 822	3 271 956	3 044 941	-6,9%	-15,0%
5002 Tuntipalkat	75 112			-100,0%	88 364	57 615	75 112	827 340		
5003 Osittamattomat palkat	1 434 421		11 667	-99,2%	3 778 921	2 686 230	1 412 671	2 220 236	57,2%	-17,3%
5005 Opettajat, opetus	635 831		108 213	-83,0%	2 066 676	1 544 656	612 710	1 005 295	64,1%	-34,9%
5015 Opettajat, projektit	188 261		165 000	-12,4%	941 220	648 950	144 911	507 136	250,0%	-21,5%
5020 Sairausajan palkat	106 393		2 459	-97,7%	240 500	169 741	106 393	170 551	60,3%	0,5%
5030 Koulutusajan palkat	62 471		15 348	-75,4%	170 977	134 170	62 471	92 809	48,6%	-30,8%
5035 Näyttöjen palkat	101 688		145	-99,9%	296 587	212 408	101 688	177 863	74,9%	-16,3%
5040 Muut palkat	147			-100,0%	2 706		230	3 821		
5050 Toimihenkilöiden palkat	266 937		129 224	-51,6%	665 884	424 714	259 914	562 242	116,3%	32,4%
5070 Lomapalkkijaksotus	3 618 414		2 520 803	-30,3%	3 898 006	2 862 604	2 745 051	2 417 685	-11,9%	-15,5%
5075 Ylitustuntien palkat	99 676		1 239	-98,8%	347 933	250 370	99 676	149 699	50,2%	-40,2%
5090 Tulospalkkio										
5100 Palkkojen jaksotus										
5110 Palkkarästit	6 836		67	-99,0%	0	5 126	6 836	-1 202	-117,6%	-123,4%
5112 Palkkojen nettoennakot										
5114 Palkan palautukset										
5200 Asiantuntijapalkkiot	2 810		1 000	-64,4%	1 498	60	1 910	610	-68,0%	917,3%
5205 Näyttöpalkkiot										
5210 Kokouspalkkiot	33 998		28 600	-15,9%	22 789	11 903	26 698	12 045	-54,9%	1,2%
5230 Muut palkat ja palkkiot										
5240 Ansionmenetyskonkaus										

Alasvetovalikoista valitaan kausi ja organisaatiotaso.

Nähtävänä on samat saraketiedot kuin raportoinnin ensimmäisellä välilehdellä Tuloslaskelma, kumulatiivinen, mutta tällä raportilla on näkyvissä vain palkat ja palkkiot tileittäin sekä henkilöstösivukulut.

4. Liiketoiminnan muut kulut (Kuluerittely)

Microsoft Excel - jehdon_raportit_winnova [Yhteensopiva tila]

Valitse raportointikausi (oletus: 9/2012)

Winnova

Taloustuki.fi

Kirjanpidon tilanne 31.8.2012

1 000 €	Vuosi- budjetti	Virallinen ennuste	Muuttuva ennuste	Poikk.-% budj. - muutt.	TP 2/11	Kum. tot. 9/2011	KB, kum. 2012	Kum. tot. 9/2012	Ero budjettiin	Muutos-% 2011:een
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	812 771		728 853	-10.3%	690 473	531 801	663 430	352 912	-46.8%	-33.6%
Henkilökunnan koulutus	272 681		226 916	-16.9%	181 414	142 326	195 651	79 428	-59.4%	-44.2%
Henkilökunnan virkistys	194 394		183 790	-5.5%	158 538	133 640	156 674	93 938	-40.0%	-29.7%
Työterveyshuolto	181 000		181 000		105 610	144 579	197 000	136 383	-30.8%	-5.7%
6050 Työterveyshuolto	281 000		281 000		238 847	177 616	197 000	136 383	-30.8%	-23.2%
6052 Kelan korvaus työterveyshuollosta	-100 000		-100 000		-133 037	-33 037				-100.0%
Muut vapaaehtoiset henkilösivukulut	164 696		137 147	-16.7%	144 910	111 256	114 105	43 162	-62.2%	-61.2%
6090 Työvaatteet	68 106		51 860	-23.9%	49 340	37 104	47 667	23 619	-50.4%	-36.3%
6098 Muut sosiaali ja henkilöstökulut	96 590		85 287	-11.7%	95 570	74 152	66 438	19 543	-70.6%	-73.6%
Toimitilakulut	11 072 310		11 013 167	-0.5%	11 525 636	8 284 753	8 305 825	7 302 241	-12.1%	-11.9%
Vuokrat ja vastikkeet	5 777 702		5 788 280	0.2%	5 927 838	4 256 254	4 334 077	4 003 349	-7.6%	-5.9%
6110 Toimitilavuokrat	5 752 206		5 773 280	0.4%	5 879 494	4 216 978	4 317 055	3 980 183	-7.8%	-5.6%
6114 Muut vuokrat	25 496		15 000	-41.2%	48 344	39 277	17 022	23 166	36.1%	-41.0%
Hoitokulut	5 281 608		5 144 566	-2.5%	5 458 776	3 917 918	3 961 898	3 216 138	-18.8%	-17.9%
6120 Kiinteistön vakuutukset					526					
6122 Korjaukset ja huolto	85 140		79 916	-5.7%	196 961	143 883	63 980	58 777	-8.1%	-59.1%
6123 Kiinteistön hoito	291 192		281 915	-3.2%	361 897	270 138	218 394	182 368	-16.5%	-32.5%
6124 Siivouspalvelut	2 000 204		2 470 044	23.5%	2 337 860	1 727 625	1 500 203	1 455 960	-2.9%	-15.7%
6125 Lampo	1 576 824		1 430 287	-9.3%	1 369 739	883 864	1 182 618	888 059	-24.9%	0.5%
6126 Sähkö	1 187 248		1 134 434	-4.4%	1 062 990	790 440	890 953	588 670	-33.9%	-25.5%
6128 Vesi	141 000		141 000		128 803	101 969	105 750	42 303	-60.0%	-58.5%
Muut toimitilakulut	13 000		80 291	517.6%	139 021	110 581	9 850	82 754	740.1%	-25.2%
Ajoneuvokulut	872 343		832 252	-4.6%	878 220	676 723	649 394	425 105	-34.5%	-37.2%
6200 Kuljetuspalvelut	57 207		59 120	3.3%	59 351	45 489	41 831	35 012	-16.3%	-23.0%

Käynnistä | http://w-intra/index.asp... | Johdon raportointi - Micr... | Microsoft Excel - johd...

Alasvetovalikoista valitaan kausi ja organisaatiotaso.

Tällä raportilla on nähtävissä samat sarakkeet kuin raporteilla Tuloslaskelma, kumulatiivinen ja Palkat, mutta sisältö koskee liiketoiminnan muita kuluja tileittäin.

5. Toteumavertailu (Toteumavertailu)

WINNOVA

Toteumavertailu

Valitse raportointikausi (oletus: 9/2012)

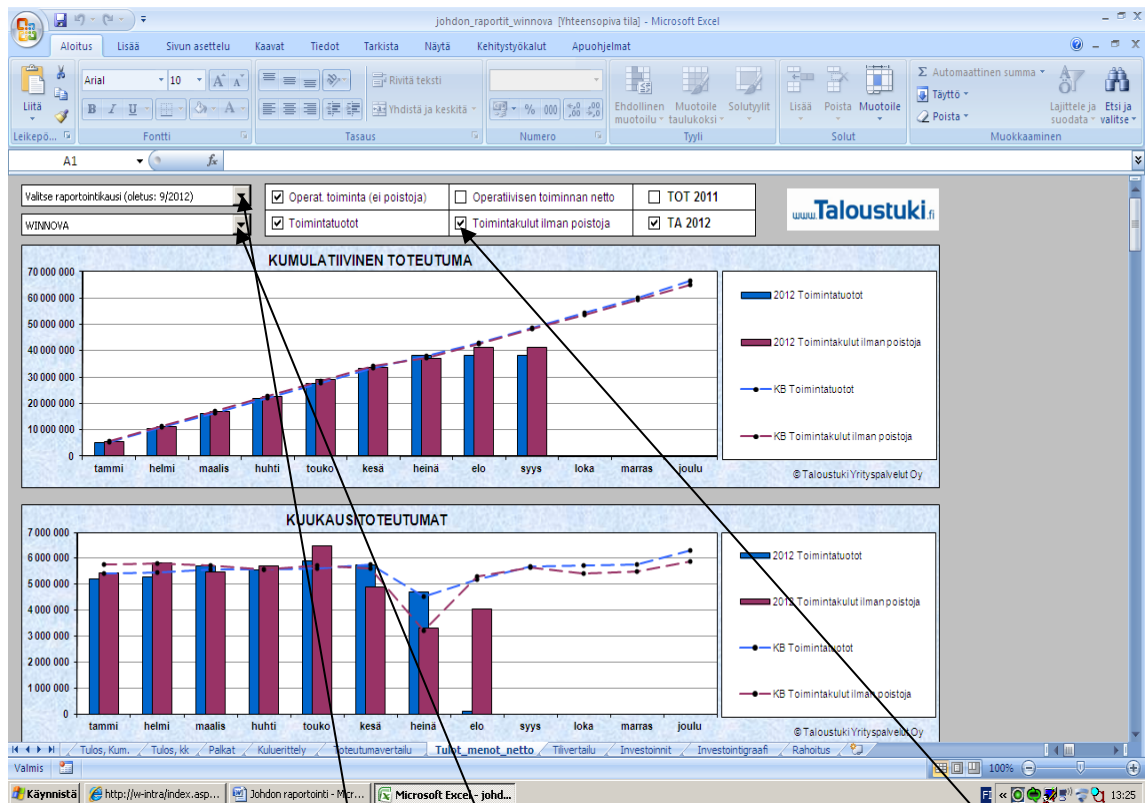
Kirjanpidon tilanne 31.8.2012

1 000 €	Vuosi- budjetti	Virallinen ennuste	Muutettu ennuste	Poikk.-% budj. - muut.	KB, kum. 9/2012	Kum. tot. 9/2012	Jäljellä
K1000 Viestintä							
Operatiivisen toiminnan tulot	0	0	0	0.0 %	0	0	0
Operatiivisen toiminnan menot + poistot	347 547	0	352 169	1.3 %	261 457	256 028	91 519
Hallinnon vyörytys	0	0	0	0.0 %	0	0	0
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	-347 547	0	-352 169	-1.3 %	-261 457	-256 028	91 519
K1100 Talouspalvelut							
Operatiivisen toiminnan tulot	840	0	1 687	100.8 %	840	1 712	872
Operatiivisen toiminnan menot + poistot	841 184	0	841 424	0.0 %	624 299	542 023	299 161
Hallinnon vyörytys	0	0	0	0.0 %	0	0	0
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	-840 344	0	-839 737	100.8 %	-623 459	-540 312	300 032
K1101 Ei käytössä (Hallintopalvelut)							
Operatiivisen toiminnan tulot	0	0	0	0.0 %	0	0	0
Operatiivisen toiminnan menot + poistot	0	0	0	0.0 %	0	0	0
Hallinnon vyörytys	0	0	0	0.0 %	0	0	0
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	0	0	0	0.0 %	0	0	0
K1102 Kiinteistöpalvelut							
Operatiivisen toiminnan tulot	1 911 784	0	1 854 958	-3.0 %	1 431 838	1 078 884	-832 900
Operatiivisen toiminnan menot + poistot	11 202 799	0	11 228 335	0.2 %	8 408 700	7 477 802	3 724 997
Hallinnon vyörytys	0	0	0	0.0 %	0	0	0
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	-9 291 015	0	-9 373 377	-3.2 %	-6 976 862	-6 398 918	2 892 097

Alasvetovalikosta valitaan kausi.

Nähtävillä on operatiivisen toiminnan tulot ja menot + poistot yhteenlaskettuina kustannuspaikkakohtaisesti. Raportin sarakkeina ovat budjetti, ennuste, kausibudjetti kumulatiivinen sekä kumulatiivinen toteuma.

6. Kumulatiivinen toteuma, kuukausitoteumat (tulot_ menot_ netto)



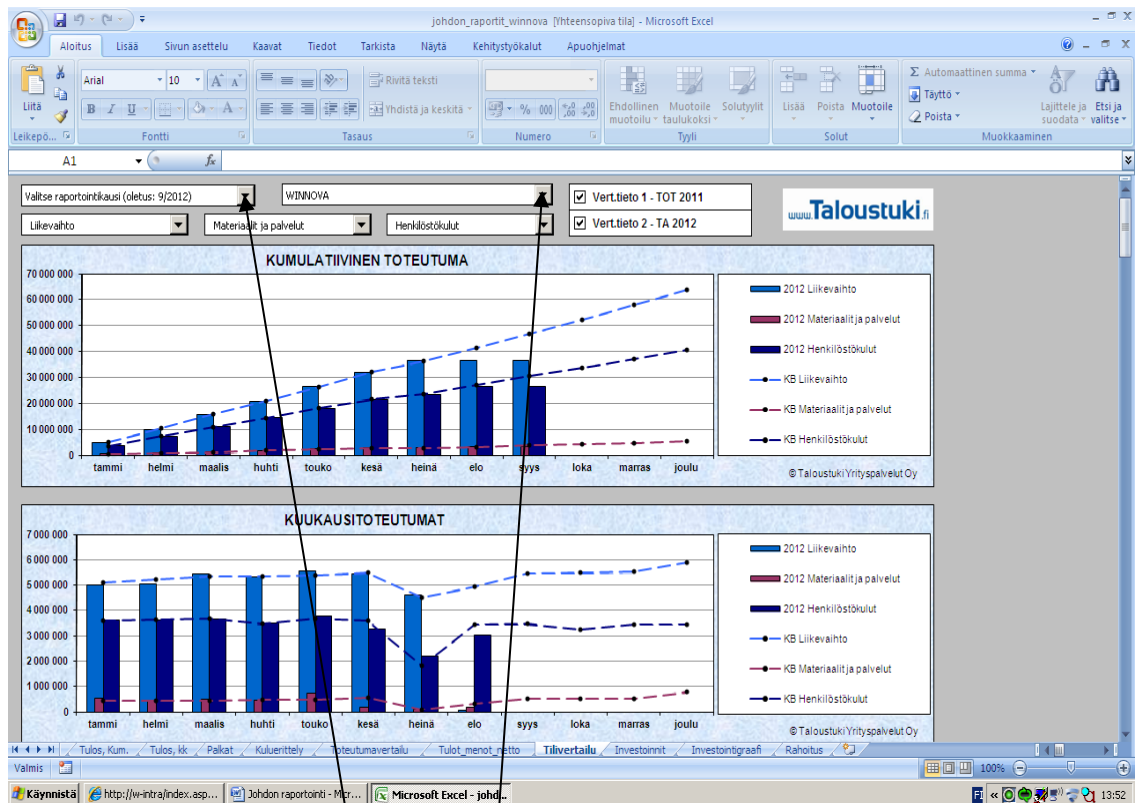
Alasvetovalikoista valitaan kausi ja organisaatiotaso.

Graafiseen esitykseen voidaan valita operatiivisen toiminnan toteumatiedot poistojen kanssa tai ilman poistoja. Toimintatuottoja ja toimintakuluja voidaan tarkastella myös erikseen.

Raportin alalaidassa on taulukko, jossa näkyy numerotietona valitun kauden ja organisaatiotason tiedot: kausibudjetti kumulatiivinen, valitun ajanjakson ja edellisen vuoden tuotot, kulut (poistoilla tai ilman, riippuen tehdystä valinnasta) sekä toiminnan netto tai liikevoitto /-tappio (riippuen tehdystä valinnasta).

WNNNOVA													
		1.000 €	tammik.	helmik.	maalisk.	huhtik.	toukok.	kesä	heinäk.	elokuuk.	syysk.	lokak.	maalisk.
KB	Toimintatuotot	5 395 623	10 965 533	16 434 984	22 022 290	27 820 259	33 363 937	37 685 981	43 055 311	48 739 977	54 474 382	60 224 659	66 541 291
KB	Toimintakulut ilman poistoja	5 770 371	11 565 161	17 290 829	22 845 116	28 580 550	34 181 001	37 382 298	42 694 770	48 349 423	53 749 631	59 242 672	65 114 590
KB	Operatiivisen toiminnan netto	-482 055	-874 641	-1 118 363	-1 172 850	-1 397 822	-1 342 100	-105 860	-338 508	-367 001	-150 309	19 428	376 635
2011	Toimintatuotot	5 108 329	10 416 952	15 912 201	21 425 297	26 984 351	32 509 964	36 637 261	41 967 927	47 696 622	52 990 330	58 713 216	64 779 022
2011	Toimintakulut ilman poistoja	5 548 830	10 959 928	16 642 097	22 504 352	28 429 711	33 798 420	37 184 641	42 629 316	48 523 569	54 247 373	59 945 201	66 874 106
2011	Operatiivisen toiminnan netto	-474 055	-811 434	-838 157	-1 230 332	-1 763 771	-1 514 953	-835 367	-1 300 811	-1 221 534	-1 710 144	-1 744 651	-2 594 954
2012	Toimintatuotot	5 204 647	10 481 788	16 199 179	21 733 738	27 631 695	33 366 212	38 067 167	43 147 480	48 147 480	53 147 480	58 147 480	63 147 480
2012	Toimintakulut ilman poistoja	5 452 249	11 264 456	16 748 572	22 471 714	28 938 419	33 832 211	37 123 045	41 158 198	45 193 198	49 228 198	53 263 198	57 298 198
2012	Operatiivisen toiminnan netto	-301 144	-890 608	-711 838	-954 927	-1 576 050	-791 796	-563 878	-339 068	-339 068	-339 068	-339 068	-339 068

7. Kumulatiivinen toteuma, kuukausitoteumat (tilivertailu)



Alasvetovalikoista valitaan kausi ja organisaatiotaso.

Kolmesta alemmasta alasvetovalikosta pääset tekemään erilaisia vertailuja. Jokaisesta alasvetovalikosta löytyy kaikki kirjanpidon tilit (tuloslaskelma), sekä väliotsikot.

The screenshot displays a Microsoft Excel spreadsheet titled 'johdonRaportit_winnova'. The main content area shows a detailed data table for WINNOVA. The table lists financial data for 2012 and KB (Käyttökustannus) for Liikevaihto, Materiaalit ja palvelut, and Henkilöstökulut across all months from January to December. The table is organized into columns for the year, month, and specific financial categories.

WINNOVA		Kirjanpidon tilien 31.8.2012											
Kausi	1 000 €	tamm.	helm.	maal.	huhti.	touko.	kesä.	heinä.	elo.	syys.	lok.	marras.	joulu.
KB	Liikevaihto	5 119 966	10 357 319	15 694 413	21 049 642	26 414 714	31 913 535	36 434 579	41 375 262	46 817 021	52 314 319	57 832 639	63 738 349
KB	Materiaalit ja palvelut	423 705	854 079	1 291 553	1 753 127	2 224 621	2 775 455	2 887 444	3 202 616	3 714 692	4 236 666	4 749 690	5 525 863
KB	Henkilöstökulut	3 608 350	7 232 448	10 886 588	14 393 484	18 064 334	21 682 109	23 508 702	26 955 947	30 429 755	33 670 126	37 123 456	40 578 115
2011	Liikevaihto	4 901 722	10 063 679	15 225 837	20 315 469	25 415 420	30 782 064	34 787 462	39 597 979	45 374 220	50 322 072	55 744 913	61 510 143
2011	Materiaalit ja palvelut	497 642	927 923	1 432 020	1 909 800	2 339 050	2 784 016	2 949 866	3 387 637	4 030 343	4 586 265	5 117 840	5 531 564
2011	Henkilöstökulut	3 540 533	6 982 371	10 557 020	14 121 183	17 780 979	21 312 261	23 478 161	26 833 906	30 505 281	34 136 859	37 780 216	42 485 046
2012	Liikevaihto	4 995 100	10 046 588	15 497 093	20 828 887	26 401 016	31 842 119	36 442 363	41 375 262	46 817 021	52 314 319	57 832 639	63 738 349
2012	Materiaalit ja palvelut	553 614	954 999	1 433 863	1 905 470	2 651 421	2 845 014	2 943 348	3 120 536	3 120 536	3 120 536	3 120 536	3 120 536
2012	Henkilöstökulut	3 604 832	7 224 654	10 968 404	14 360 278	18 125 032	21 374 551	23 551 506	26 562 497	29 562 497	32 562 497	35 562 497	38 562 497

Raportin alalaidassa on taulukko, jossa näkyy numerotietona valitun kauden ja organisaatiotason tiedot: kausibudjetti kumulatiivinen, valitun ajanjakson ja edellisen vuoden tiedot siten kuin valinta raportin yläosassa on tehty.

8. Investoinnit tulosalueittain (Investoinnit)

WINNOVA

Investoinnit tulosalueittain Valitse raportointikausi (oletus: 9/2012)

www.Taloustuki.fi

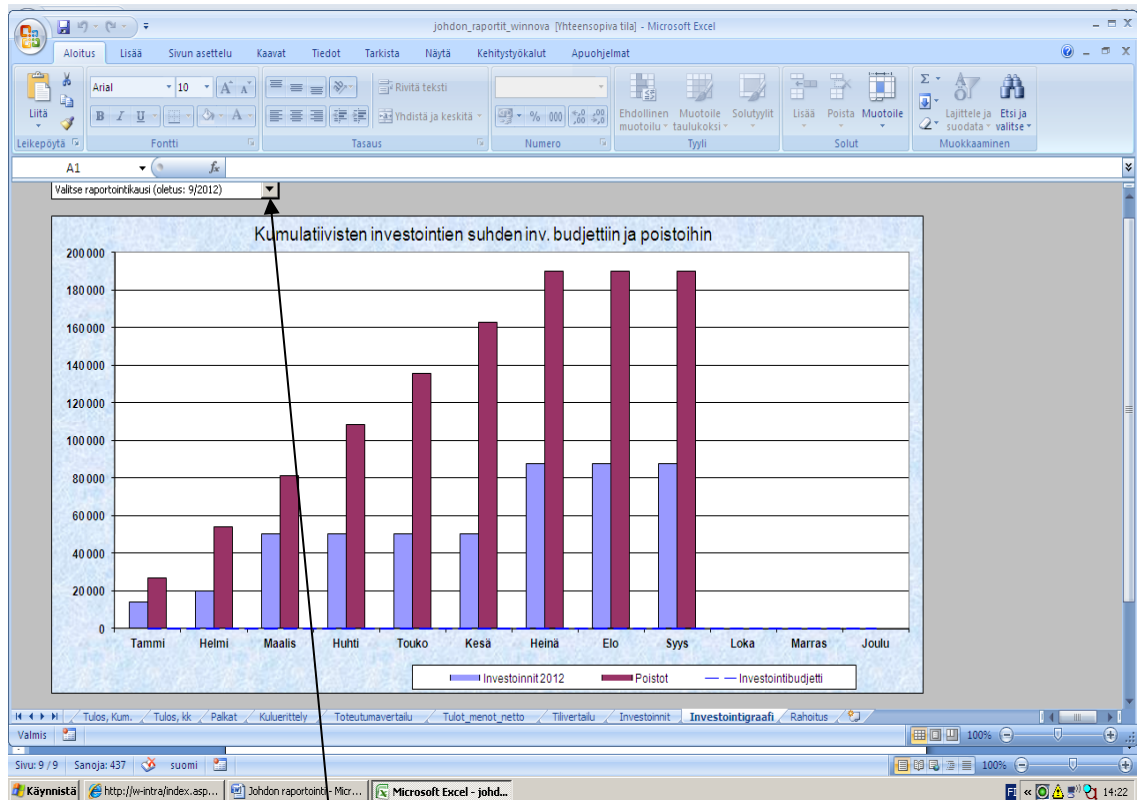
Kirjanpidon tilanne 31.8.2012

1 000 €	Talousarvio	9/2012	TA:n tot.%	Jäljellä
KI92007 Investoinnit/ Rak- ja prosessiteknikka Pori				
Investointituotot	0	0		
Investointimenot	0	0		
Nettoinvestoinnit	0	-46 701		
KI92008 Investoinnit/ Tekniikka ja liikenne Rauma				
Investointituotot	0	0		
Investointimenot	0	0		
Nettoinvestoinnit	0	-24 033		
KI92012 Investoinnit / Merenkulku- ja turva-ala				
Investointituotot	0	0		
Investointimenot	0	0		
Nettoinvestoinnit	0	-271		
KI92100 Investoinnit/ Liiketalous, kauppa ja turvalli				
Investointituotot	0	0		
Investointimenot	0	0		
Nettoinvestoinnit	0	-271		
KI92101 Investoinnit/ Kone- ja metalli				
Investointituotot	0	0		
Investointimenot	0	0		
Nettoinvestoinnit	0	-4 731		

Alasvetovalikosta valitaan kausi.

Nähtävillä on investoinnit yhteensä kustannuspaikoittain.

9. Kumulatiivisten investointien suhde inv.budjettiin ja poistoihin (Investointigraafi)



Alasvetovalikosta valitaan kausi.

Nähtävänä on tehtyjen investointien ja poistojen määrä. Graafisen esityksen alapuolella on numeerinen tieto samoista asioista. Investointibudjetti ei ole toistaiseksi käytössä.

10. Merkittävimmät rahoituserät (Rahoitus)

Microsoft Excel

Aloitus Lisää Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä Kehitystyökalut Apuohjelmat

Leikepöytä Fontti Tasausta Numero Työli Solut Muokkaaminen

B1

johdon_raportit_winnova [Yhteensopiva tila]

WINNOVA

Merkittävimmät rahoituserät Valitse raportointikausi (oletus: 9/2012)

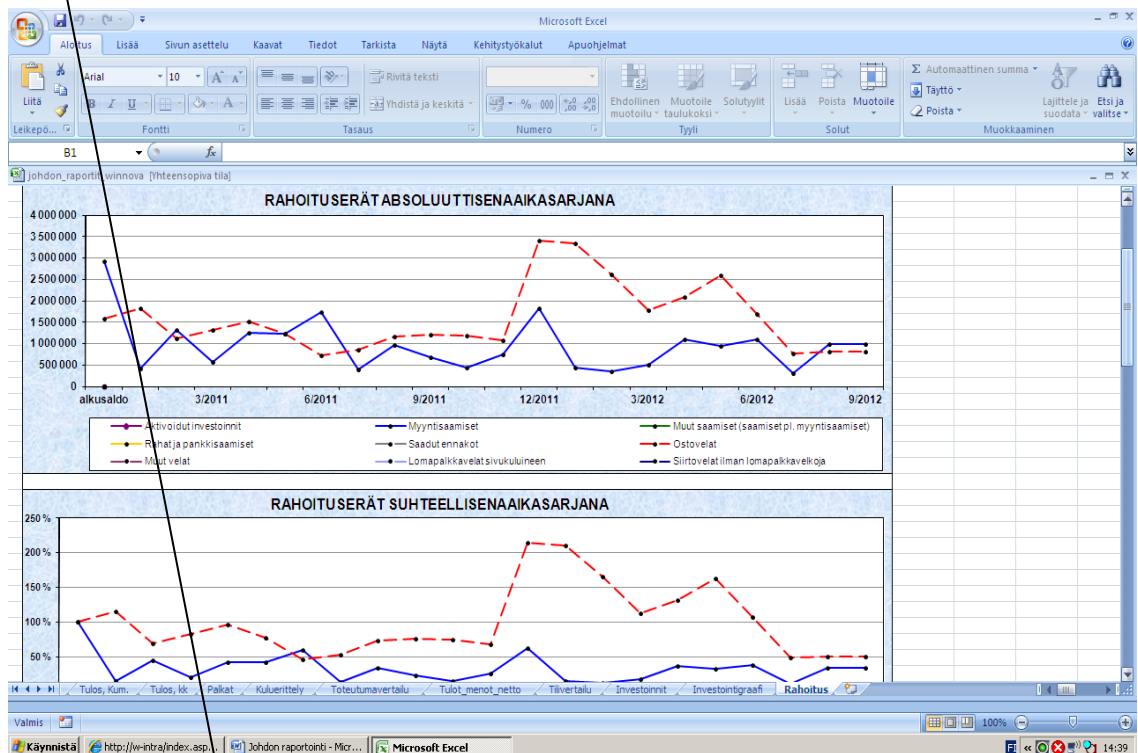
1 000 €

	alkusaldo 2011	9/2011	Muutos € vuoden alusta	Muutos % vuoden alusta	alkusaldo 2012	9/2012	Muutos € vuoden alusta	Muutos % vuoden alusta	Muutos % vuodessa
VASTAAVAA									
<input type="checkbox"/> Aktivoidut investoinnit	988 902	1 803 925	815 022	82,4%	1 747 860	1 517 593	-230 267	-13,2%	-15,9%
<input checked="" type="checkbox"/> Myyntisaamiset	2 922 628	678 187	-2 244 441	-76,8%	1 814 836	992 675	-822 162	-45,3%	46,4%
<input type="checkbox"/> Muut saamiset (saamiset pl. myyntisaamiset)	1 614 280	1 902 755	288 475	17,9%	1 768 844	1 554 608	-214 236	-12,1%	-18,3%
<input type="checkbox"/> Rahat ja pankkisaamiset	6 313 276	5 665 882	-647 394	-10,3%	6 350 721	3 372 446	-2 978 274	-46,9%	-40,5%
VASTATTAVAA									
<input type="checkbox"/> Saadut ennakot	1 133 832	1 319 727	185 895	16,4%	1 253 439	5 102 417	3 848 978	307,1%	286,6%
<input checked="" type="checkbox"/> Ostovelat	1 587 815	1 198 037	-389 779	-24,5%	3 399 650	803 823	-2 595 827	-76,4%	-32,9%
<input type="checkbox"/> Muut velat	1 043 238	1 012 569	-30 669	-2,9%	481 228	908 834	427 605	88,9%	-10,2%
<input type="checkbox"/> Lomapalkkavelat sivukuluineen	3 705 642	2 748 633	-957 008	-25,8%	3 592 949	1 882 439	-1 710 510	-47,6%	-31,5%
<input type="checkbox"/> Siirtovelat ilman lomapalkkavelkoja	1 527 728	1 955 926	428 198	28,0%	2 539 670	1 611 017	-928 653	-36,6%	-17,6%

Tulos, Kum. Tulos, kk Pakat Kuluierittely Toteutumavertailu Tulot, menot, netto Tilivertailu Investoinnit Investointigrafi Rahoitus

Valmis Käynnistä http://w-intra/index.asp... Johdon raportointi - Mic... Microsoft Excel

Alasvetovalikosta valitaan kausi.



Merkittävimmät rahoituserät saadaan näkyville myös graafisena esityksenä, sekä euroissa että prosenttina. Yläosan valinnoilla saadaan halutut viivat näkyviin. Mallikuviossa valittuna ovat myyntisaamiset ja ostovelat.